

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

Suhtekorraldus Eesti äriettevõtetes

Bakalaureusetöö

Koostaja: Kristi Kuusik
Juhendaja: Kaja Tampere, PhD

Tartu
2005

SISUKORD

SISUKORD.....	2
1. SISSEJUHATUS	3
2. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	5
2.1. Terminoloogia	5
2.2. Suhtekorralduse definitsioon	6
2.3. Suhtekorralduse roll	7
2.3.1. Suhtekorraldaja tööülesanded	9
2.4. Suhtekorraldusfunktsiooni asetsemine ettevõtte struktuuris	12
2.4.1. Suhtekorraldusfunktsiooni ideaalpaigutus ettevõttes.....	16
2.4.2. Suhtekorralduse kujunemine Eesti ettevõtetes.....	18
2.5. Suhtekorralduse seos juhtimisega	24
2.5.1. Suhtekorraldus ja ettevõtte edu	26
3. UURIMISKÜSIMUSED.....	29
4. UURIMISMETOODIKA JA VALIM	31
5. EMPIIRILISED TULEMUSED	34
5.1. Suhtekorralduse vajadus ettevõttes.....	37
5.1.1. Suhtekorralduse defineerimine	42
5.1.2. Rahulolu tööülesannete jaotuse ja töökorraldusega.....	47
5.1.3. Teadlikkus suhtekorraldusfunktsioonist ettevõttes	55
5.2. Suhtekorraldusfunktsiooni asetsemine ettevõtte struktuuris	58
5.2.1. Suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõtu kujunemine	61
5.3. Suhtekorralduse sidumine ettevõtte eduga.....	68
5.4. Juhtide ja suhtekorraldajate arvamuste võrdlused.....	70
5.4.1. Juhi ja suhtekorraldaja definitsioonide võrdlus	70
5.4.2. Juhtide ja suhtekorraldajate arvamus suhtekorraldusfunktsiooni vajadusest ettevõttes	77
5.4.3. Suhtekorralduse sidumine ettevõtte eduga – juhtide ja suhtekorraldajate nägemuse võrdlus.....	83
6. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	88
7. KOKKUVÕTE.....	96
8. SUMMARY	98
9. KASUTATUD KIRJANDUS	100
10. LISAD	103
LISA 1: Intervjuu suhtekorraldajale või vastava valdkonna esindajale.....	103
LISA 2: Ankeet suhtekorraldajale või vastava valdkonna esindajale.....	104
LISA 3: Kontakteeritud ettevõtted	106

1. SISSEJUHATUS

Äri suudab parimat vaid siis, kui kõigi energia on suunatud ühe ja sama eesmärgi saavutamisele ning seejuures ei räägita teineteisest mööda (Quirke 1995).

Eraettevõtetes pole suhtekorraldaja roll tihtipeale konkreetset määratletud - tema staatus ja püsijäämine võivad sõltuda paljudest erinevatest teguritest. Üheks selliseks oluliseks faktoriks on ettevõtte juht, kelle arusaamad suhtekorraldusest mõjutavad paljuski selle funktsiooni rolli organisatsioonis. Vähemtähtis pole ka suhtekorraldaja või selle valdkonna esindaja oskus ennast ja oma tööd ettevõttes maksma panna. Enesekehtestamisest võib lähemalt lugeda käesoleva töö teooria osast.

Suhtekorralduse ja ka ettevõtte arengu seisukohalt on oluline, et nii ettevõtte juht kui ka suhtekorraldaja näeksid suhtekorraldusfunktsiooni erinevaid tahke ühes ja samas organisatsioonis sarnaselt. Põhikonfliktide määratlemine võimaldaks aga erinevatele probleemidele lahendusi leida.

Antud bakalaureusetöö puhul on tegemist jätkutööga ehk ühe osaga suuremast uuringust. 2004. aastal tegi Kaspar Jänes bakalaureusetöö teemal „Juhtide nägemus suhtekorralduse rollist edukates äriettevõtetes“. Tema töö peamiseks eesmärgiks oli uurida, kuidas juhid suhtekorraldaja rolli näevad ja vaadata, kuidas nad suhtekorralduse vajadust ja väärtust hindavad.

Käesoleva bakalaureusetöö peamiseks sihiks on vaadelda, kuidas suhtekorraldajad suhtekorralduse rolli ettevõttes ise näevad ning kuidas on analüüsitavates ettevõtetes

omavahel seotud suhtekorraldus ja juhtimine. Lisaks sellele on üheks eesmärgiks ka võrrelda juhtide ja suhtekorraldajate nägemust suhtekorraldusest mõnevõrra terviklikumas perspektiivis.

Teooria osa on jagatud neljaks erinevaks alapeatükiks: suhtekorralduse definitsioon, funktsiooni asetsemine ettevõtte struktuuris, suhtekorralduse roll ning selle seotus juhtimisega.

Empiirilise osa analüüs põhineb kümne erasektori ettevõtte juhi ja suhtekorraldajaga (või vastava valdkonna esindajaga) läbiviidud ankeetküsitlustel ning lühiintervjuudel. Uurimustöös osalesid 2002. aasta Äripäeva edukate ettevõtete Top 100st kümme esimest nõusoleku andnud ettevõtet. Töö empiiriline osa on jaotatud neljaks erinevaks osaks, millest esimene uurib suhtekorraldusvaldkonna esindaja suhtumist suhtekorralduse vajalikkusesse ettevõttes ning teine käsitleb funktsiooni paiknemist ettevõtte struktuuris. Järgmine alapeatükk keskendub suhtekorraldajate arvamusele funktsiooni sidumisest eduga ning viimane empiiriliste tulemuste osa analüüsib põhjalikumalt ettevõtete juhtide ja suhtekorraldajate vastuseid neid omavahel võrreldes.

Tänan Kaja Tampere ja uuringus osalenud ettevõtete esindajaid abi eest töö koostamisel.

2. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

2.1. Terminoloogia

Kuna suhtekorraldusvaldkonnale on iseloomulik, et korraga on käibel palju erinevaid termineid, mille tähendusi tõlgendatakse erinevalt, siis toon järgnevalt välja mõned põhiterminid, mida käesolevas töös kasutatakse. Antud terminoloogiat kasutatakse bakalaureusetöös vaid sellises tähenduses, kuidas siinkohal nende definitsioonid on välja toodud.

Suhtekorraldus – võrdsustatakse käesolevas töös avalike suhete, PRi ja avalikkussuhetega ning teistegi antud valdkonna kohta üldkasutatavate terminitega.

Sihtrühmad – on organisatsioonile olulised grupid või inividid, kelle tagasiside on pigem passiivne; antud gruppide puhul rakendatakse peamiselt ühesuunalist mõjutamist ning informeerimist.

Sidusrühmad – on organisatsioonile olulised grupid või inividid, kes annavad aktiivselt tagasisidet; lisaks sellele mõjutavad nad ettevõtte tegevust ja on ka ise omakorda mõjutatud selle tegevustest.

Avalikkus – tõlge inglisekeelsest sõnast „public“

Täiuslikkus – tõlge inglisekeelsest sõnast „excellence“

Strateegiline suhtekorraldus – käesolevas töös iseloomustab antud terminit pikaajaline planeerimine, suhtekorraldaja kaasamine strateegilistesse otsustamisprotsessidesse ning suhtekorraldusstrateegia ja eraldi suhtekorralduseelarve olemasolu (Jänes, 2004).

2.2. Suhtekorralduse definitsioon

Rahvusvahelise Suhtekorralduse Assotsiatsiooni definitsioon suhtekorraldusele: Suhtekorraldus on kogu organisatsiooni suhtlemisprotsessi pidev ja plaanipärane juhtimine eesmärgiga saavutada mõistmine, toetus ja kontakt organisatsiooni või institutsiooni ning teatavate sihtgruppidega, kellega on juba kontakt olemas või kellega soovitakse kontakti saada. Sealjuures väärtustatakse avalikku arvamust ning korreleeritakse sellega võimaluse piires oma tegevust nii, et etteplaneeritud ja laiahaardelise infovahetuse abil tagada tõhus koostöö ning ühiste huvide elluviimine (Heide 1997).

Erinevad teoreetikud on suhtekorraldust defineerinud erinevalt ning arvatavasti jätkub taoline tendents edaspidigi. Paljudes allikates leiduvad definitsioonid on kas osaliselt kattuvad, täiendavad üksteist või toovad nende autorid välja täiesti uusi aspekte. Seetõttu on ka rakse välja tuua ühte täiuslikku suhtekorralduse definitsiooni.

Kaspar Jänes uuris 2004. aastal oma bakalaureusetöö tarbeks mitmeid erinevaid suhtekorralduse definitsioone ja käsitlusi ning tõi lõppkokkuvõttes välja märksõnad, mis kõige enam esinesid vaadeldud definitsioonides. Kuna antud käsitluse põhjal analüüsis Jänes töö empiirika osas juhtide esitatud definitsioone, siis ka käesolevas töös kasutatakse sama suhtekorralduse mudelit. Taoline käsitluse ülevõtmine võimaldab hilisemas empiirika analüüsis suhtekorraldajate ja juhtide esitatud definitsioone omavahel adekvaatselt võrrelda.

Käesolevas töös defineeritakse seega suhtekorraldust läbi nelja alljärgneva märksõna:

- Kahesuunalisus (ka interaktiivsus)
- Planeeritus (ka ettekavatsetud ja strateegiline)
- Suhted sihtgruppidega (seejuures on sihtgruppe palju ning suhted on pigem pikaajalised)
- Juhtimisfunktsioon

2.3. Suhtekorralduse roll

Käesoleva peatüki eesmärgiks on vaadelda, millist rolli omab ja täidab suhtekorraldaja organisatsioonis. Kas neid nähakse pigem taktikaliste ülesannete täitja ja projektijuhtidena või genereerivad suhtekorraldajad uusi ideid ning strateegiaid selleks, et pakkuda organisatsioonile lisaväärtusi.

Kuigi paljud autorid kategoriseerivad suhtekorraldajaid erinevatesse rollidesse, võib tegelikkuses tihtipeale olla nii, et üks suhtekorraldaja omab mitut erinevat rolli korraga. Tavaline on ka see, et nooremad ja väikese kogemustepagasiga praktikud alustavad esialgu just tehniku rollist.

Dozier'i (1992) sõnul on suhtekorraldajate rollid tugevalt seotud osalusega juhtkonnas ja otsuste vastuvõtmise protsessis. Lisaks sellele on suhtekorraldus seotud aga veel paljude teiste erinevate aspektidega, näiteks suhtekorraldaja sooga, organisatsiooni juhtkonnaga, töötajate palkadega, keskkonna analüüsiga, programmide hindamisega ning sellega, milliseid suhtekorraldusmudeleid organisatsioon kasutab ning millised on suhtekorraldaja enda arusaamad suhtekorraldusest ja töörahulolust.

Artiklis "The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners" tuuakse välja kaks erinevat võimalikku suhtekorraldaja rollide jaotust (Dozier 1992).

Broomi mudel jagas suhtekorraldajad järgmistesse gruppidesse:

- 1) ekspert kirjutaja (*expert prescriber*) – organiseerib erinevaid suhtekorraldusprogramme
- 2) kommunikatsiooni hõlbustaja (*communication facilitator*) – suhtleb organisatsiooni erinevate sihtgruppidega
- 3) probleemide lahendamise protsessi hõlbustaja (*problem-solving process facilitator*) – ennetab ja lahendab erinevaid probleeme
- 4) kommunikatsioonitehnika meister (*communication technician*)

Suhtekorraldajate rollid Dozieri järgi on järgmised:

- 1) avalike suhete/suhtekorralduse juht (*public relations manager*) - ta on organisatsioonis kommunikatsiooni ja avalike suhete ekspert, kes planeerib ja juhib kommunikatsiooniprogramme ning nõustab juhtkonda.
- 2) avalike suhete/suhtekorralduse tehnik (*public relations technician*) – ta ei ole kaasatud otsuste langetamise protsessi, ülesandeks on teha madalatasemelist tehnilist tööd
- 3) meediasuhete spetsialist (*media relations specialist*) - positsiooni järgi sarnased tehnikutele, kuid ta on spetsialiseerunud organisatsioonivälistele meediasuhetele
- 4) kommunikatsiooni vahendaja (*communication liaison*) - staatuse järgi sarnane esimesele rollile, kuid teda ei kaasata otsuste langetamise protsessi.

Mõlemad eespool toodud autorid lähtusid suhtekorraldajate rollide jaotusel organisatsioonisisestest suhtekorraldajatest. Suhtekorraldusfirmades töötavad suhtekorraldajad jäeti loetelust välja eelkõige seetõttu, et neile on iseloomulik erinevate rollide vahetus vastavalt klientidele. Seega on antud mudelit hea kasutada käesoleva töö suhtekorraldusvaldkonna esindajate rollide analüüsis, kuna uuringus on analüüsi all just organisatsioonisiseseid suhtekorraldajaid.

Suhtekorralduse rolle iseloomustavad neli karakterisatikat on välja toodud veel ka Bledi manifestis (Ruler & Verčič 2002):

- 1) peegeldav (*refelctive*)- eesmärk analüüsida muutuvaid standardeid, väärtusi ja seisukohti ühiskonnas ning arutada seda organisatsiooni liikmetega, selleks et õigesti paika panna organisatsiooni standardid ja väärtused. See roll on suunatud organisatsiooni strateegiate ja missiooni arendamisele.
- 2) juhtiv (*managerial*) - plaanide koostamine selleks, et kommunikeerida ja säilitada suhteid sihtrühmadega eesmärgiga saavutada avalikkuse usaldus ning/või vastastikune mõistmine. Pöörab tähelepanu sisemistele ja välistele sihtrühmadele ning üldlase avalikule arvamusele. Ülesandeks on organisatsiooni eesmärkide ja strateegiate elluviimine.
- 3) operatsioonaalne (*operational*) - kommunikatsiooni tähenduste paika panemine selleks, et aidata organisatsioonil formuleerida enda kommunikatsiooni. See roll pakub teenust

ning tema ülesanne on ellu viia kommunikatsiooniplaane, mille teised on loonud.

4) hariv/õpetlik (*educational*) - aidata kõikidel organisatsiooni liikmetel saada oskuslikeks kommunikeerijateks, selleks et vastata ühiskonna nõudmistele. See roll on seotud vaimsusega ning organisatsiooniliikmete käitumisega ning suunatud sisemistele sihtgruppidele.

2.3.1. Suhtekorraldaja tööülesanded

Tööülesanded erinevates organisatsioonides ning erinevatel ametikohtadel töötavatel suhtekorraldajatel on erinevad. Need sõltuvad paljudest teguritest, näiteks ettevõtte iseärasustest ja töötaja rollist organisatsioonis.

Kõige detailsema ülevaate suhtekorraldaja tööülesannetest on teinud Dozier raamatus *Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (1995). Ta on eraldi välja toonud tööülesanded nii kommunikatsioonimudelite kui ka ametikohtade lõikes.

Ülesanded, mida peaks suhtekorraldaja oskama ja tegema 2-suunalise sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli kasutamisel:

- viima läbi läbirääkimisi aktiivsete sihtgruppidega
- sihtgruppidega suheldes kasutama konfliktide lahendamise teooriaid
- aitama juhtkonnal mõista erinevate sihtgruppide seisukohti
- kindlaks tegema kuidas sihtgrupid reageerivad organisatsioonile

Ülesanded, mida peaks suhtekorraldaja oskama ja tegema 2-suunalise asümmeetrilise kommunikatsioonimudeli kasutamisel:

- veenma sihtgruppe, et just nende organisatsioon on kõige õigem
- panema sihtgruppe käituma sellisel viisil nagu juhtgrupp seda soovib
- manipuleerima avalikkusega
- kasutama kampaaniates suhtumise teooriat

Sümmeetrilised ja asümmeetrilised kommunikatsioonimudelid kasutavad erinevaid protsesse selleks, et saavutada erinevaid eesmärke. Sümmeetrilises protsessis kommunikeerijad kasutavad teooriaid ja tehnikaid selleks, et lahendada konflikte sihtrühmadega ning suurendada juhtgrupi ausaamu sihtgruppidest. Viies sihtgrupid ja juhid teineteisele lähemale, luuakse pikaajalised suhted sihtrühmadega. Asümmeetrilise kommunikatsiooni puhul kasutavad kommunikeerijad veenmist ja manipulatsiooni selleks, et kujundada ja muuta sihtrühmade suhtumist ja käitumist.

Pressiesindaja tööülesanded:

- veenda reporterit avaldama lugusid sinu organisatsioonist
- saada oma organisatsiooni nimi meediasse
- saada iga sündmuse kohta maksimaalne kajastatus
- hoida ära halba meediakajastust

Avalikkuse informeerija tööülesanded:

- esineda kui ajakirjanik oma organisatsiooni sees
- aru saada, milline lugu on uudisväärtuslik
- ette valmistada uudiseid, mida reporterid kasutavad
- pakkuma objektiivset informatsiooni oma organisatsiooni kohta

Suhtekorraldusjuhi tööülesanded:

- organiseerida juhtkonna vastuseid erinevatele teemadele, kujundada eesmärke oma osakonnale, luua osakonna eelarve, juhtida inimesi
- viia läbi keskkonna analüüse, teha kindlaks avalikud reaktsioonid organisatsioonile, kasutada uuringuid selleks, et avalikkuse seast eristada sihtgrupid
- pidada läbirääkimisi aktiivsete sihtgruppidega, sihtgruppidega suheldes kasutada konfliktide lahendamise teooriaid, aidata juhtkonnal mõista erinevate sihtgruppide seisukohti
- sihtgruppide veenmine, et just nende organisatsioon on kõige õigem, sihtgruppide

käituma panemine sellisel viisil nagu juhtgrupp seda soovib

Ka Wilcox toob välja suhtekorraldajate tüüpilised tööülesanded, kuid tema teeb seda võrreldes Dozieriga mõnevõrra ülevaatlikumalt pööramata tähelepanu suhtekorraldaja ametikohale (Wilcox 1999, Jänes 2004, kaudu). Nendeks on: nõustamine, uuringud, meediasuhted, sõnumite koostamine ja vahendamine, töötaja/liikme suhted, ühiskondlikud suhted, avalikud suhted, riiklikud suhted, probleemide juhtimine, investorsuhted, tegevusvaldkonna põhised suhted, sponsorlus ja heategevus, rahvusvahelised suhted, eriüritused ning turunduskommunikatsioon.

Antud mudeleid kasutades analüüsitakse empiirika osas kümne intervjuueeritud suhtekorraldaja tööülesandeid, sealjuures vaadeldakse seda, kuidas praktises elus täidetavad tööülesanded teoorias väljatooduga kokku langevad. Tööülesannete analüüsimine aitab täpsemalt määratleda ka vastaval ametikohal töötava suhtekorraldaja rolli ettevõttes.

2.4. Suhtekorraldusfunktsiooni asetsemine ettevõtte struktuuris

Kas võtta ettevõttesse tööle suhtekorraldaja, osta teenust sisse PR-firmalt või teha mõlemat, sellele ei ole olemas õiget vastust. Mõlemal variandil on olemas nii negatiivsed kui ka positiivsed küljed. See aga, kuidas suhtekorraldusfunktsioon ettevõttes paigutatakse ning kellele suhtekorraldaja allub, mõjutab suurel määral nii suhtekorraldusvaldkonna kui ka ettevõtte enda arengut.

Mitmed teoreetikud on välja toonud erinevaid põhjuseid, mis mõjutavad suhtekorraldusfunktsiooni paiknemist ettevõttes. Alljärgnevalt neist lühike ülevaade.

Wilcox (2001) toob välja kolm peamist põhjust, mis mõjutavad suhtekorraldusfunktsiooni asetsemist organisatsioonis. Nendeks on organisatsiooni tüüp, juhtkonna ettekujutus suhtekorralduse vajadusest ning samuti suhtekorraldusega tegeleva isiku oskus ennast teostada ja kehtestada.

Grunig'i ja McElreath'i läbiviidud uuringu (Wilcox 2001) kohaselt on valdav tendents, et suuremates ja keerulisemates organisatsioonides kaastakse suhtekorraldaja juhtimisprotsessi sagedamini kui väiksemamõõdulistes organisatsioonides. Põhjus võib peituda selles, et taoliste organisatsioonide käekäik huvitab suuremat üldsust, mistõttu peavad need ettevõtted meediaga ka tihedamini suhtlema. Lisaks sellele võib taolistes asutustes olla suhtekorraldaja üheks ülesandeks juhtide kõnede ettevalmistamine ning nende nõustamine probleemide lahendamisel. Samas väikestes ning lihtsama struktuuriga organisatsioonides on suhtekorraldajate peamiseks ülesandeks siselehe toimetamine või tavapäraste pressiteade koostamine, kuna meedia ja avalikkuse huvi antud asutuse vastu ei ole suur. Sellises organisatsioonis on suhtekorraldaja roll juhtimises väga väike või puudub täiesti.

Teiseks oluliseks teguriks on juhtkonna ootused ja arvamused. Suur osa uuringus

osalenud ettevõtete juhtidest näevad suhtekorraldust pigem meediasuhete ja reklaami organiseerijana, kui juhtimisprotsessis osalejatena. Suurtes, kuid lihtsa struktuuriga organisatsioonides on tavaks, et suhtekorraldusfunktsioon on vaid toetuseks turundusosakonnale. Suhtekorraldusfunktsiooni paigutusest mõne teise üksuse koosseisus võib põhjalikumalt lugeda käesoleva peatüki lõpuosast.

Kolmandaks oluliseks faktoriks suhtekorralduse paigutamisel ettevõtte struktuuris on suhtekorraldaja enda võimed ja enesekehtestusoskus. Eespool mainitud uuringust selgus, et tihtipeale suhtekorraldaja ise valib endale tehniku rolli olukorras, kus tal oleks võimalus ka enamaks. Selle põhjused võivad peituda vähestes kogemustes – seda nii uuringute läbiviimises, väliskeskkonna analüüsis, erinevate suhtekorraldusprobleemide lahendamises kui ka kommunikatsioonistrateegiate loomises.

Gregory (2001) peab kolmest eespool toodud tegurist kõige mõjukamaks esimest – organisatsiooni tüüpi. Jaotades ettevõtted selle tunnusel alusel kaheks, saame suletud ja avatud organisatsioonid. Esimestes on suhtekorraldaja sidemed juhtkonnaga nõrgad ning teda ei kaasata otsuste langetamise protsessi, tema ülesandeks on kommunikeerida otsuseid, mis on teiste poolt vastu võetud. Seevastu avatud organisatsioonides on olukord vastupidine – suhtekorraldaja kuulub juhtkonda, samuti on ta kaasatud otsuste langetamise protsessi.

Lisaks organisatsiooni tüübile mängib suhtekorraldusfunktsiooni paigutamisel olulist rolli ettevõtte suurus (Gregory 2001), nagu seda leidsid oma uuringus ka Grunig ja McElreath. Väikestes organisatsioonides on tavaline, et pole loodud eraldi suhtekorraldusosakonda, vaid suhtekorraldaja töötab mõne teise osakonna koosseisus ja selle osakonnajuhi alluvuses või ostetakse teenus sisse PR-firmalt. Suuremates organisatsioonides on aga suurem tõenäosus, et on loodud eraldi suhtekorraldusosakond.

Nagu juba eespool mainitud sai, sõltub suhtekorraldusfunktsiooni asetus ettevõttes ka selle organisatsiooni juhtkonnast ja/või juhust. 2001. ja 2003. aastal viidi kahe etapina Eestis läbi rahvusvaheline tippjuhiuuring. Uuringust selgus, et Eesti juht on dikteeriv

infoallikas, kes on suhtleja, tulemuslik korraldaja ja alluvatesse uskuv (Tuulik 2004). Seega on ta dikteeriv ja infot valdav juht, kes meelsasti suhtleb ka ise. Antud uuringust lähtudes võib järeldada, et Eesti juht soovib pigem otsuseid ise langetada ning neid edasi dikteerida ja ka ise kommunikeerida, kui oma töösse kaasata suhtekorraldaja.

Äripäeva Käsiraamat (1999) lisab eespool toodutele veel teadlikkuse taseme suhtekorraldusest ning konkreetse vajaduse suhtekorralduse järele.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et suhtekorraldusfunktsiooni asetust mõjutavad tegurid olid erinevate teoreetikute lõikes üldjoontes kattuvad. Peamised paiknemist mõjutavad faktorid on seega:

- Organisatsiooni tüüp ja selle suurus (läbi selle ka üldsuse huvi ettevõtte vastu)
- Juhtkond/juht
- Suhtekorraldusega tegeleva isiku oskused ja enesekehtestamine
- Organisatsiooni konkreetne vajadus suhtekorralduse järele

Käesoleva töö empiirika osas vaadeldakse lähemalt ning analüüsitakse ettevõtete suhtekorraldusfunktsiooni asetust ja ka põhjuseid, mis taolise paigutuse tingisid.

Suhtekorraldusfunktsioon teise osakonna koosseisus

Nagu juba eespool mainitud sai, on suhtekorralduse efektiivseks toimimiseks vajalik selle õige paigutus ettevõttes. Äripäeva Käsiraamatu (1999) sõnul on maailmapraktikas levinud kaks viisi:

- 1) Suhtekorraldusüksus tippjuhi otsealluvuses – parem suuremate ja keerulisema struktuuriga organisatsioonide puhul, kus on palju tasandeid, mistõttu info liikumine on keerukas. Organisatsiooni tippjuhi otsealluvuses saab suhtekorraldaja pidevalt materjali oma tööks ning tal on piisavalt volitusi suhtlemiseks eri tasandi töötajatega. Samuti annab selline paiknemine struktuuris paremad operatiivtöö tulemused ning adekvaatsema käitumise kriisiolukordades.

- 2) Suhtekorraldusüksus turundusüksuses – õigustatud, kui organisatsioon vajab väga tugevat toodete-teenuste müügitegevust. Sellises olukorras võib suhtekorraldaja aga olla üld- ja strateegilisest infost liiga kaugele paigutatud ja selle all võib kannatada just organisatsiooni kommunikatsioon. Tekkinud on nn vahefilter turundusallüksuse juhi näol.

On teinegi aspekt, miks suhtekorraldusfunktsioon ei tohiks olla paigutatud turundusüksuse koosseisu - see tooks kahju mõlemale valdkonnale. Kuigi turundusel ja suhtekorraldusel on palju ühiseid jooni, on neil ka mitmeid erinevusi. Turundusjuht ei saaks ja ei tohiks tegeleda suhtekorraldusega, kuna tal puuduvad piisavad teadmised suhtekorraldusest. Huttoni sõnul käsitlevad enamus turundusraamatuid suhtekorraldust liiga pinnapealselt ning kohati isegi väärtalt (Hutton 2001).

Juht kui suhtekorraldaja

Nii mõneski ettevõttes täidab suhtekorraldaja rolli firma juht ise. Taolise mõtte on välja toonud ka Äripäeva Käsiraamat (1999) ning antut kinnitab hilisem käesoleva bakalaureusetöö empiirika analüüs. See aga ei ole üldse kerge ülesanne. Juhil on niigi suur vastutus kanda, kuna ta peab igapäevaselt langetama erinevaid majanduse, juriidika ning ettevõtte tegevusega seotud otsuseid. Sellele kõigele tuleks aga antud juhul veel lisada suhtekorraldusvaldkonda puudutavad teemad. Kindlasti ei saa suhtekorraldusega sellises ettevõttes tegeleda piisavas mahus.

Tavapärane on aga see, et juht on ettevõtte esindaja ja eestkõneleja. Suhtekorraldaja peaks sellisel juhul olema tema nõustaja rollis. Näiteks ongi suhtekorraldaja üheks ülesandeks informeerida juhtkonda sellest, mis huvitab organisatsiooni erinevaid sihtgrupe ning kuidas neile läheneda.

Ka Aune Past (2005) toob välja fakti, et mõned suhtekorralduse valdkonnad on kohustuslikud kõikidele juhtidele - näiteks esindavad juhid oma firmat nii tarnijate, rahastajate kui ka tarbijate jaoks. Kõik juhid esindavad oma organisatsiooni mõne

sihtgrupi juures. Edukad juhid hindavad oma tegevuse kaheks kõige olulisemaks valdkonnaks just strateegilist planeerimist ja suhtekorraldust.

2.4.1. Suhtekorraldusfunktsiooni ideaalpaigutus ettevõttes

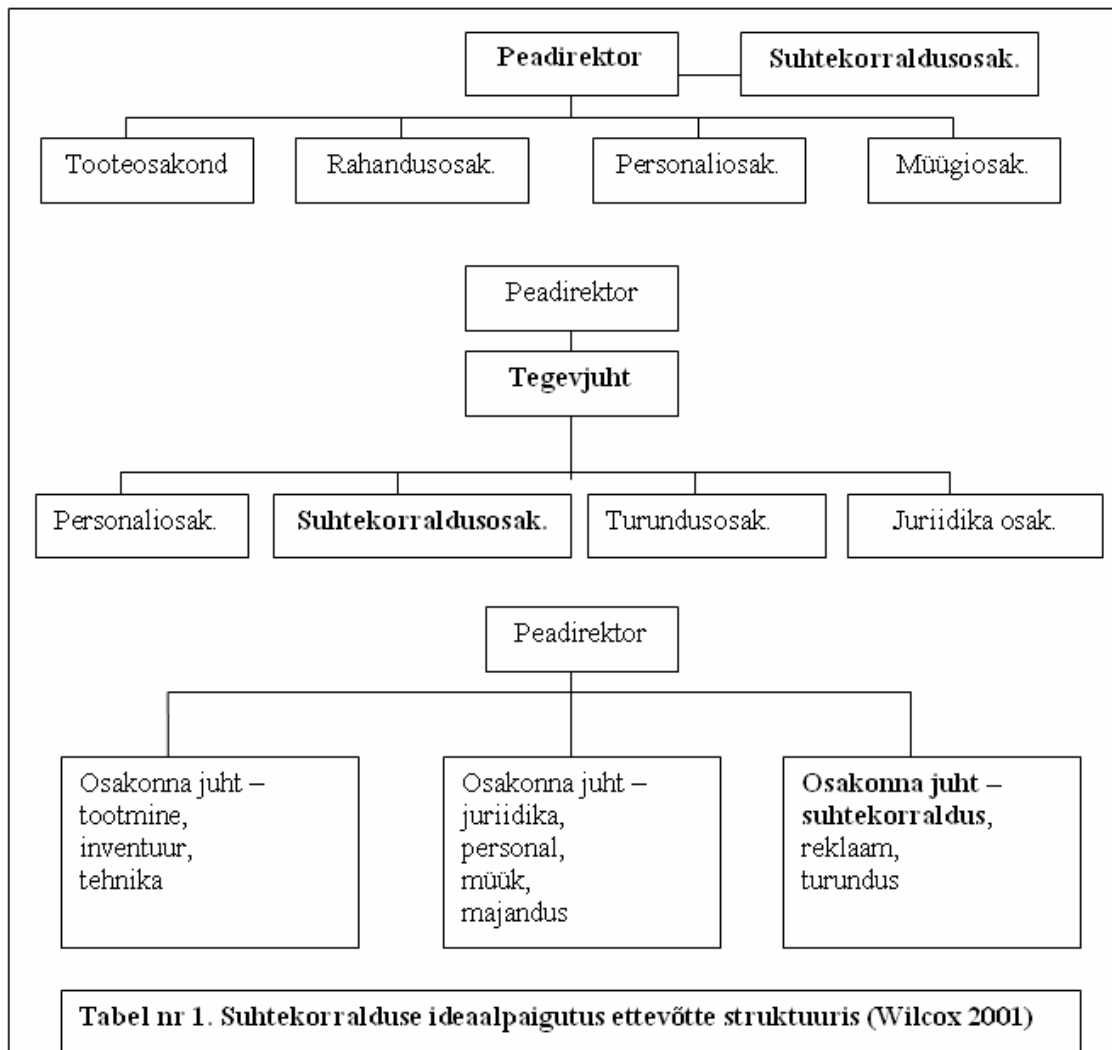
2000. aastal viidi USAs läbi uuring, mille eesmärgiks oli vaadata, millised tegurid mõjutavad suhtekorraldaja tööd organisatsioonis. Uuringus vaadeldi teiste seas ka aspekti, kellele suhtekorraldaja oma ettevõttes vastutab ja allub. 34% vastanutest allus uuringu kohaselt ettevõtte presidendile või peadirektorile, 51% vastanutest asepresidendile või mõnele juhatuse liikmele ning 15% madalama astme direktorile või osakonnajuhile. Seega tuleb välja, et suurim tendents on alluda mõnele juhatuse liikmele. Positiivne on siinjuures see, et suur osa vastajatest allub siiski ka ettevõtte kõige kõrgemal asuvale personile. Uuringu tulemusena selgus veel, et tihedad suhted juhtkonnaga toovad kaasa positiivseid tulemusi, nagu kõrgem palk ja staatus ning suurem töörahulolu (O'Neil 2003).

Ideaalne asetus suhtekorraldusfunktsioonil ühes ettevõttes oleks see, kui suhtekorraldaja omab kohta juhtkonnas ning kaastöötajad mõistavad selle funktsiooni vajadust ja ka tunnustavad seda. Tegelikult aga töötab suhtekorraldaja tihtipeale taktikalisel tasandil ehk täidab ja viib ellu kommunikatsiooniülesandeid, mis on talle teiste poolt elluviimiseks suunatud (Gregory 2001).

Dozier'i ja Grunig'i (1992) sõnul peaks suhtekorraldusosakonda iseloomustama see, et kõik suhtekorraldusega seotud ülesanded on koondatud ühte osakonda, mitte et seda vaadataks kui tehnilist toetusfunktsiooni, mille ülesanded on laiali jaotatud erinevatesse osakondadesse üle kogu organisatsiooni. Suhtekorraldusosakond peaks asetsema kõrgel organisatsiooni hierarhias, kuna suhtekorraldaja peab vahetama infot juhtkonnaga ning ta peab osalema strateegiliste otsuste vastuvõtmisel, mis mõjutavad organisatsiooni suhteid nii siseste kui ka väliste sihtgruppidega. Vastavalt horisontaalsele struktuurile, peab suhtekorraldusosakond olema paindlik ja detsentraliseeritud.

Kui organisatsioonis on olemas suhtekorraldusosakond, siis enamasti erinevad organisatsioonid osakonna vertikaalse paigutuse poolest. Mõned organisatsioonid paigutavad suhtekorralduse kõrgele organisatsiooni tippu, kus suhtekorraldaja allub otseselt juhtkonna liikmetele. Teistes organisatsioonides paigutatakse suhtekorraldus organisatsiooni hierarhias madalale astmele kandes vastutust turunduse või näiteks personaliosakonna juhile. Mõnedes organisatsioonides on olemas suhtekorralduse osakond, teistes on aga suhtekorralduse funktsioonid jaotatud ära erinevate osakondade vahel. Mõned aga kasutavad väliseid suhtekorraldajaid, kuid kasutatakse ka sisemiste ja väliste suhtekorraldajate sümbioosi (Dozier & Grunig 1992).

Alljärgnevalt jooniselt võib leida mõningaid näiteid suhtekorraldusfunktsiooni ideaalpaigutustest ettevõtte struktuuris.



2.4.2. Suhtekorralduse kujunemine Eesti ettevõtetes

Suhtekorraldus areneb vastavalt ühiskonna nõudmistele ja ootustele, see ei arene ühiskonnast lahus. Suhtekorraldus ettevõttes kordab neid arusaamisi, mis valitsevad ühiskonnas selle kohta, millist rolli täidab ettevõtetus ühiskonnas. Suhtekorralduse kui juhtimise vahendi areng, suhtekorralduse kui eetiliste otsuste tagaja harjumuseks muutumine on pikk protsess (Past 2005). Seega võib öelda, et Eesti suhtekorralduse arengut on tugevasti mõjutanud 20. sajandi alguses valitsenud totalitaarne režiim (Tampere 2003).

Ülevaatliku kirjelduse suhtekorralduse arengust Eestis annab Äripäeva Käsiraamat. Selle kogumiku kohaselt on suhtekorraldusega Eestis tegeletud aktiivsemalt alates meie taasiseseisvumise perioodist 1991. aastal. Toonane suhtekorraldus seisnes peamiselt info jagamises riigi kohta ja keskendus välissuhtlusele. PR-teenuse nõudluse järsku tõusu oli märgata eelkõige aastatel 1994-96. Äripäeva sõnul kujunes vajadus suhtekorraldusteenuse järgi esmalt nõ mitteturulisel viisil ehk organisatsioonide sees, kus töötajad täitsid ise PR-teenuse pakkuja rolli.

Eesti suhtekorralduse algusaastatel oli tavapärane see, et suhtekorraldajadena praktiseerisid endised ajakirjanikud. Selles ei olnud ka midagi ebatavalist, kuna suhtekorraldaja esimeseks ja peamiseks ülesandeks oli tol ajal tegeleda meediasuhetega. Suhtekorraldusteenuse vajaduse peapõhjenduseks paljudele organisatsioonidele oligi just negatiivne meediakogemus ehk ebaharilik meediatähelepanu või meediarünnaku ohvriks langemine. Sellest lähtuvalt võib leida põhjendusi ka sellele, miks suhtekorraldust võidakse näha kõige enam just meediasuhtlusena – see on lihtsalt esimene valdkond, millega paljud ettevõtted esimese asjana suhtekorraldusest kokku puutusid (ÄK 1999, Jänes 2004, kaudu). Ajapikku on aga sellele funktsioonile lisandunud veel teisigi ülesandeid, nagu näiteks organisatsioonide erinevad publikatsioonid, veebileheküljed, siselehed jne. Kui varem oli peaaesjalikult oluline hea kirjutamisoskus, siis nüüd on järjest enam hakatud siiski ka väärtustama juhtimis-, logistika- ja planeerimisoskusi (ÄK 1999). Täpsema ülevaate suhtekorraldajatele esitatavatest professionaalsuse nõuetest andis eelmine teooria peatükk, mis keskendus suhtekorraldajate rollijaotusele.

Suhtekorralduse traditsioone aitasid Eestisse tuua ka erinevad väisettevõtted ning välisinvestorid. Seetõttu pole imestada, et Tampere 2001. aastal läbiviidud uuringu tulemuste analüüsimisel selgus, et suhtekorraldust kasutasid tol ajal Eestis rohkem just need ettevõtted, kellel oli olemas mõni välispartner või analüüsitud ettevõtte näol oli tegemist välisfirma ühe filiaaliga – selliseid organisatsioone oli uuringusse sattunuist 87% (Tampere 2003). Sama tendentsi kinnitab ka Äripäeva Käsiraamat (1999), mille kohaselt oli läbimõeldud ja planeeritud PR-tegevus Eestis algul tunduvalt tähtsam siin tegutsevatele välisfirmadele või nende kohalikele tütarfirmadele/esindustele kui

kohalikele ettevõtetele. Selle üheks põhjuseks võib olla asjaolu, et suhtekorralduse ajalugu nende ettevõtete kodumaal on palju pikem ning valdkond arenenum kui see oli 90ndadel aastatel Eestis. Kuid ettevõtluse kiire arenguga areneb ka suhtekorraldus, muutuvad suhtekorraldusele esitatavad nõuded ja tulemused, milleni suhtekorraldus ettevõtteid viib (Past 2005).

Äripäeva Käsiraamat (1999) toob välja nimekirja peamistest suhtekorralduse nõudlust põhjustavatest teguritest:

- Ühiskonnas toimuvad protsessid
- Kriisisituatsioonid töötajaskonna, partnerite või avalikkusega suhtlemisel
- Uute turgude vallutamine
- Uute toodete turuletoomine
- Uute projektide käivitamine
- Sponsorlus või heategevusprojektid
- Tarbijate informeerimise vajadus

Samad tegurid võivad olla põhjusteks, miks tänapäevalgi ettevõtteid otsustavad palgata suhtekorraldaja või PR-firma. Veel ühe sellise põhjusena võib välja tuua ettevõtete finantsolukorra - teadlikkuse tõusu annab siduda ka finantsvõimaluste suurenemisega. Sisuliselt võib siin tõmmata paralleeli ettevõtete arenguga, kuna finantsvõimalused suurenevad reeglina ettevõtte arenedes (ÄK1999, Jänes 2004, kaudu).

Marju Lauristin (1999) täiendab eespool toodud loetelu, miks eraettevõtteid hakkasid suhtekorraldust kasutama: mõistmine ja arusaamine sellest, et ka eraasjadel on oma avalik pool, et edukas äri sõltub avalikust arvamusest ning et ettevõtluskeskkond ja sotsiaalne keskkond on läbipõimunud tervik.

2001. aastal viis Kaja Tampere Eesti ettevõtete seas läbi uuringu vaatlemaks suhtekorralduse arengut Eestis ning selle kasutuse traditsioone organisatsioonides, mis tegutsevad erinevates valdkondades. 1980st uuringus osalenud organisatsioonist vaid 31ls oli suhtekorraldusfunktsioon aktiivselt kasutusel – seda kas siis osteti mõnest suhtekorraldusfirmast sisse või oli ettevõtte palgal töötamas vastav isik. Suurem osa

ettevõtetest, kus kasutati suhtekorralduse funktsiooni, leidsid, et selle tööga saab väga hästi hakkama üks, maksimum kaks inimest. Vaid 10% ettevõtetest, kus kasutati suhtekorraldust, oli see kasutusel strateegiliselt (Tampere 2003). Alljärgnevalt aga antud uuringu tulemusena selgunud suhtekorraldusfunktsiooni diskursused, mis olid Eesti organisatsioonides kasutusel aastatel 1996-2001:

- Juhid olid huvitatud enese presenteerimisest meedias – suhtekorralduse kvaliteeti mõõdeti selle järgi kui palju suhtekorraldaja oskas ja suutis ettevõtte juhti meedias reklaamida, taoline teguviis tõi tegelikult endaga kaasa hoopis suhtekorraldajate maine languse.
- Organisatsioonid kasutasid vähe strateegilist planeerimist; suhtekorralduses ja kommunikatsioonijuhtimises viidi läbi vähe uuringuid – peamiseks uurimismeetodiks oli meediamonitooring, suuremamahulisi uuringuid läbi ei viidud, kuna juhtkonna arvates olid need liiga kallid ning lisaks sellele lühemas perspektiivis vähetulusad.
- Organisatsioonides ei lähenetud kommunikatsioonile integreeritult – suhtekorraldajat ei kaasatud otsuste tegemise protsessi ega strateegilisse planeerimisse.
- Organisatsiooni sisekommunikatsiooni ei peetud oluliseks – peamiseks sisekommunikatsiooni kanaliks oli siseleht ning mõnes ettevõttes ka internet, kuid nende kasutamine ei olnud väga aktiivne ega süstemaatiline. Halvasti organiseeritud sisekommunikatsioon aga mõjus varem või hiljem negatiivselt ettevõtte väliskommunikatsioonile.
- Organisatsioonid ei suutnud sõnumeid korrektselt ega täpselt formuleerida – kasutati väga keerulist ja spetsiifilist ameti-keelt, mida kasutades loodeti ajakirjanikke ja avalikkust manipuleerida ning varjata olulist informatsiooni.
- Organisatsioonid ei vaadanud ajakirjanikke kui partnereid – ajakirjanikega ei suheldud, küsimustele vastati peamiselt „ei kommenteeri“; ei mõistatud, et ajakirjanduses avaldatud valeinformatsiooni põhjuseks oli tihtipeale ebaprofessionaalne kommunikatsioonijuhtimine.
- Organisatsioonid ei kaardistanud oma sihtrühmi – see oli toleaege kommunikatsiooni suurim probleem, eesmärgiks oli võimalikult paljudele

kontaktidele saata ühesugust infot ning seda teha nii suures mahus kui võimalik, erinevat lähenemist erinevatele sihtrühmadele peeti liiga kalliks.

- Organisatsioonid ei osanud kasutada akadeemilisi teadmisi – lisaväärtuste loomiseks ei kasutatud akadeemilisi ega ka süstematiseeritud ideid, teadust ei peetud piisavalt praktiliseks.
- Liiga vähe oli ausat ja läbipaistvat kommunikatsiooni – peamiselt satuti meediasse mõne negatiivse sündmuse tõttu; kui juhtunut kommenteeriti, siis tehti seda segaselt ning informatsiooniga manipuleerides.
- Organisatsioonid kartsid negatiivse info avaldamist ajakirjanduses – probleeme varjati ja neid ei kommenteeritud.

Võrreldes antud loetelu suhtekorraldusfunktsiooni diskursustega tänapäeval, võib öelda, et suhtekorraldus Eestis on arenenud positiivses suunas. Suurem osa eelpool toodud negatiivsetest tendentsidest on nüüdseks möödunud. Kaja Tampere (2003) sõnul on Eesti suhtekorralduse areng toimunud kiiresti. Võib öelda, et organisatsioonid on muutunud avatuks, nad suhtlevad ausalt ja selgelt, nagu ühele demokraatlikult ühiskonnale on omane. Marju Lauristin (1999) lisab: avalikkussuhted on muutunud turumajandusliku meediaühiskonna lahutamatuks institutsiooniks, mille tähendus kaugelt ületab kommertskasumi saamise huvid, olles kogu ühiskonna jaoks tähtsa sotsiaalse kapitali, usalduse tekke, suurendamise ja kogumise vahend.

Tänu nõudlusele on suhtekorraldus Eestis jõudsalt arenenud: lisandub uusi teenusepakkujaid, koolitusvõimalused laienevad, tõuseb suhtekorraldajate professionaalsus, on toimunud ala asjatundjate organiseerumine nii suhtekorraldustöötajate kui suhtekorraldusega tegelevate äriühingute baasil. Praeguseks on suhtekorraldusest saanud ühiskonnas arvestatav instants, mis tegeleb avaliku arvamuse kujundamise ja positiivse info genereerimisega ning aitab ühtlasi ennetada ja leevendada konfliktisituatsioone (ÄK 1999).

Aasta aastalt saab suhtekorraldus Eesti erinevates organisatsioonides järjest populaarsemaks. Põhjus peitub selles, et juhid on valmis õppima, olema innovatiivsed

ning nad näevad, et suhtekorraldus suudab ettevõttele luua lisaväärtusi (Tampere 2003). Suhtekorralduse ideaalseks tulevikuks oleks see, kui suhtekorraldusfunktsiooni ei vaadeldaks kui ettevõttele reklaami tegemise vahendit ning propagandamasina liigutajat vaid kui strateegilist juhtimise vahendit.

2.5. Suhtekorralduse seos juhtimisega

Iga suhtekorraldaja peaks oma töös püüdlema kolme fakti poole (Graham 1997):

- suhtekorraldaja omab ligipääsu juhtkonnale ning seeläbi saab ka efektiivselt kujundada organisatsiooni mainet
- teised juhtkonna liikmed näevad suhtekorraldust juhtimise olulise vahendina
- suhtekorraldusfunktsioonil on ettevõttes usaldusväärne maine ja kaastöötajate toetus

Dozier'i (1992) arvates aga saabki suhtekorraldus olla täiuslik vaid siis, kui suhtekorraldusosakonna juht on organisatsioonis juhtkonna koosseisus. Sama leiab Grunig, kelle sõnul peaks suhtekorraldus asetsema organisatsiooni struktuuris hierarhia tipus. Ainult seal saaks suhtekorraldus mõjutada organisatsiooni strateegilist suunda. Suhtekorraldajal peaks samuti olema otsene raporteerimine organisatsiooni otsustajatega. Otsene raporteerimissüsteem annab suhtekorraldajale ligipääsu organisatsiooni juhtimisprotsessidele. Siiski arvab ta, et isegi kui suhtekorraldaja ei istu eliidiga regulaarselt laua taha, on suhtekorraldaja efektiivne, kui organisatsioon lubab piisavalt mitteformaalseid võimalusi jagada teadmisi ja anda nõu (Grunig 1992, Jänes 2004, kaudu).

Ka Ball (1984) tõi juba 20 aastat tagasi välja fakti, et suhtekorraldus saab abiks olla ettevõtte juhtimisel. Suhtekorraldus mängib olulist rolli organisatsiooni eesmärkide seadmisel ning nende elluviimisel. Seega on suhtekorraldusfunktsiooni üheks eesmärgiks aidata juhtkonda strateegiliselt, mitte olla üksnes tehniliste ülesannete elluviija. Siinjuures on olulised spetsiifilised teadmised ja oskused, mis said juba eespool peatükis, mis keskendus suhtekorraldajate rollijaotusele, välja toodud.

Kahjuks on nii suhtekorralduse funktsioon kui ka väärtused organisatsioonide juhtkondade poolt sageli halvasti mõistetud. Seetõttu peavad suhtekorralduspraktikud mõistma ja oskama vastata selle valdkonna levinud väärarusaamadele, et parandada vigu

ja vältida valesid ootusi. Sageli on suhtekorraldaja esimene väljakutse saada juhtkonna aktsepteering teadmistele, mille eest nad juba maksavad. Juhtkond on seetõttu esimene sihtgrupp, kellele müüa suhtekorralduse väärtus. Seega, et suhtekorraldus saaks olla efektiivne vahend igas situatsioonis, peaks juhtkond omama selget ettekujutust suhtekorralduse rollist - nõustamisest, uuringutest ja planeerimisest (Newsom 1993, Jänes 2004, kaudu).

Üks probleem, miks aga suhtekorraldus ei osale juhtimises, peitubki tihtipeale selles, et suhtekorraldajad ei suuda ennast kehtestada. Budd (2003) ütleb selle kohta: suhtekorraldajad jooksevad järjest kiiremini ja kiiremini ühe koha peal ilma, et nad edasi liiguksid. Selle asemel aga peaksid nad kõigepealt endale selgeks tegema, miks nad teevad suhtekorraldust just sellisel viisil nagu nad seda teevad ning milline on selle mõju. Seejärel aga tuleb antu selgeks teha ka juhtkonnale. Samale probleemile pöörab artiklis Planning for Corporate Communications tähelepanu Wreford (1995), kelle arvates samuti seisneb vähese väärtustamise taga just suhtekorraldaja vähene selgitustöö juhtkonnale oma kasulikkusest ettevõttele. Siiski enne juhtkonna juurde minekut tuleb kõigepealt olukord selgeks teha iseendale. Kuigi järjest rohkem suhtekorraldajaid peavad ennast strateegilisteks juhtideks ning konsultantideks, tuleb ette ka seda, et neil endil on raske teistele selgitada, mis on see, mida nad tegelikult juhivad, milline on nende konsultatsioonide eesmärk ning milliseid strateegiaid nad oma töös kasutavad (Ruler 2004).

Suhtekorraldajate enesekehtestamist raskendavad ka vananenud ja väärad valdkonna kohta levivad stereotüübid. Üheks suhtekorralduse väärarusaamaks juhtkonna seas on arvamus, et kuigi suhtekorraldus aitab kaasa ettevõtte edule, tuleks seda kasutada ainult siis kui selleks tekib vajadus või kui selleks tekib vaba aega (Quirke 1995). Tavaline on ka see, et juhid näevad suhtekorraldust vaid kommunikeerimisvahendina – kõrgemal võetakse otsused vastu ning need suunatakse suhtekorraldajale, kelle ülesandeks on info levitamine õigetele inimestele õiges vormis.

Lisaks eespool toodule raskendab suhtekorraldajate enesekehtestamist käesoleva töö autori arvates ka asjaolu, et suhtekorraldusfunktsioon sai Eestis siiski alguse eelkõige tehniku tasandilt ning sealt on toimunud areng ning edasimineku. Seega peavad suhtekorraldajad ennast järk-järgult tõestama, et jõuda kõrgemale ja strateegilisemale positsioonile.

Eesti juhtimisraamatuid uurides selgub, et suhtekorraldusest eraldi väga palju ei räägita – samas ei viidata väga palju süvendatult ka teistele distsipliinidele nagu finantsjuhtimine või turundus (Jänes, 2004).

Kuigi mitmes juhtimisalases raamatus, näiteks Siimoni ja Türki (2003) raamatus Juhtimine ning Alase (2001) raamatus Juhtimise alused, on olemas peatükk kommunikatsioonist või infoliikumisest, ei mainita või seostata üheski neist antud valdkonda suhtekorraldusega. Siit võib tuleneda ka suhtekorraldusvaldkonna vähese väärtustamise üks põhjusi – juba ülikoolis ei räägita tulevastele juhtidele suhtekorralduse funktsioonist praktiliselt midagi. Keskseks teemaks antud artiklites on juhi ja tema alluvate vaheline kommunikatsioon, infovahetussüsteemidena tuuakse välja ametlik ja mitteametlik. Nendes peatükkides peetakse siiski peamiseks asutusesiseseks informatsiooni koordineerijaks ja organiseerijaks selle juhti.

Alase (2001) raamatus Strateegiline juhtimine võib siiski ühe viite suhtekorraldusele leida. Nimelt tuuakse seal 21. sajandi juhile vajalike oskuste seas välja, et juhi üheks intelligentsuse komponendiks on suhtekorraldus. See on viide faktile, et juht täidaks organisatsioonis suhtekorraldaja rolli. Töö empiirika analüüsis võib näha, et antut praktiseeritakse ka Eesti ettevõtlusmaastikul.

2.5.1. Suhtekorraldus ja ettevõtte edu

1999. aastal viidi USAs läbi uuring, kus küsitleti kokku 269 erineva valdkonna ettevõtte juhti. Uuringu tulemusena selgus, et 85% vastanutest leidis, et efektiivne

kommunikatsioonijuhtimine on mõjutanud nende ettevõtte esinemist turul. Peaaegu 80% arvas, et viimase viie aasta jooksul on suhtekorralduse osatähtsus nende organisatsioonis kasvanud ja nõustusi sellega, et suhtekorralduse osatähtsus kasvab tulevikus veelgi. 90% vastanutest olid kindlad, et organisatsiooni maine on seotud kasumiga ning 56% juhtidest arvas, et kui neil tekiks mainega probleeme, siis esimesena pöörduksid nad selles asjus suhtekorraldaja poole (Theaker 2001). Seega selgub uuringust, et paljud juhid leiavad, et suhtekorraldus ja ettevõtte edu on omavahel seotud.

Ka 1994. aastal USAs läbiviidud uuring näitas, et enamus juhte usub, et organisatsiooni hea maine on otseselt seotud ettevõtte kasumlikkusega (Graham 1997). Seega peitub siinkohal võimalus suhtekorraldajatel ennast juhtkonna silmis rohkem väärtustada.

Suhtekorraldus juhtimisevahendina on oluline mitme põhjusel. Gruning (1992) toob oma artiklis *What Is Excellence in Management?* välja 12 *excellence* organisatsiooni karakteristikat ehk omadust, millele organisatsioon peaks vastama selleks, et seal saaks eksisteerida täiuslik suhtekorraldus. Lisaks viitab autor iga tunnusoone juures ka sellele, kuidas suhtekorraldus saaks organisatsiooni arengule väljatoodud aspektides kaasa aidata. Analüüsi lõpus jõuab Gruning järeldusele, et täiuslik suhtekorraldus on täiusliku organisatsiooni üks väga oluline osa. Täiuslik suhtekorraldus aga aitab omakorda organisatsioonil muutuda kõrgekvaliteetseks – need on kaks teineteisest sõltuvat tegurit.

Suhtekorraldus aitab kaasa organisatsiooni efektiivsusele aidates organisatsioonil saavutada tema eesmärgid ning vastata oma tegevusega sihtrühmade ootustele. Selline toetus võib tuua ka organisatsioonile rahalist lisaväärtust. Suhtekorraldus aitab kaasa organisatsiooni efektiivsusele luues kvaliteetseid ja pikaajalisi suhteid strateegiliste sihtrühmadega. Selleks aga peab suhtekorraldusjuht kuuluma juhtkonna koosseisu. Halvad suhted aga võivad endaga kaasa tuua halva reklaami, trahve või isegi kohtuprotsesse. Seega halvad suhted võivad organisatsioonile raha maksma minna, kuigi head suhted siiski ei pruugi alati organisatsioonile raha sisse tuua. Head suhted võivad ettevõtte sissetulekut suurendada näiteks läbi produktiivsete töötajate, rahulolevate klientide ning toetavate tarnijate ja investorite näol (Gruning, Grunig & Ehling 1992).

Peamine mõte on selles, et suhtekorraldus ei pruugi alati raha teha, vaid tema väärtus võib seisneda hoopis proaktiivsuses ehk suuremate kulude ära hoidmises. Sellest lähtuvalt on ka suhtekorraldustegevuse rahalise väärtuse mõõtmine seatud kahtluse alla (Jänes 2004).

3. UURIMISKÜSIMUSED

Käesoleva bakalaureusetöö uurimuse põhiküsimused on nummerdatud ning tumedas trükis, alaküsimused on eraldatud mustade *bullet*'itega ning nende jaotus omakorda valgete *bullet*'itega.

1. Kuidas suhtekorraldajad hindavad suhtekorralduse vajadust ettevõttes?

- Millisena näevad suhtekorraldajad suhtekorralduse rolli ettevõttes?
- Kuidas defineerivad suhtekorraldajad suhtekorraldust?
- Kuidas suhtub suhtekorraldaja oma tööülesannete jaotusesse ja töökorraldusse?
 - Millised on suhtekorraldaja peamised ülesanded?
 - Kuidas on suhtekorraldaja rahul ülesannete jaotusega?
 - Mida arvab suhtekorraldaja suhtekorraldusvaldkonnas töötavate inimeste arvust?
- Kui palju ollakse suhtekorralduse funktsioonist teadlik ettevõtte sees/teistes osakondades?

2. Kuidas on suhtekorraldajad rahul suhtekorraldusfunktsiooni paiknemisega ettevõtete struktuuris?

- Kuhu on ettevõtte struktuuris funktsioon paigutatud?
- Kellele suhtekorraldusvaldkonna esindaja allub?
- Kui lähedal on suhtekorraldaja juhile ametlikult ja mitteametlikult?
- Kuidas on ettevõttes kujunenud suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõtt?

3. Kas suhtekorraldajad seovad suhtekorraldust ettevõtte eduga?

- Milline on suhtekorraldaja arvates suhtekorralduse roll ettevõtte juhtimisel?

4. Kas suhtekorraldaja ja juht näevad suhtekorraldusfunktsiooni ettevõttes ühtemoodi?

- Kuidas juhid ja suhtekorraldajad mõtestavad suhtekorralduse definitsiooni?
- Kuidas hindavad juhid ja suhtekorraldajad suhtekorralduse vajadust ettevõttes?
- Kas juhid ja suhtekorraldajad näevad suhtekorraldust ettevõtte edu tegurina?

4. UURIMISMETOODIKA JA VALIM

Antud bakalaureusetöös kasutatakse kahte uurimismeetodit - ankeetküsitlust ja lühiintervjuud. Nende näidisvariandid on välja toodud ka vastavalt lisades 2. ja 1.

Info kogumine käesoleva töö tarbeks toimus alljärgnevalt. Enne intervjuu läbiviimist paluti vastajatel täita ankeet, mis sisaldas erinevaid küsimusi taustinfo saamiseks nii ettevõtte kui ka selle suhtekorraldusfunktsiooni kohta. Ankeet koosnes valik- ja avatud vastustega küsimustest. Taoline kahe meetodi kasutamine võimaldas intervjuerijal ennast kiiresti ettevõttes toimuvaga kurssi viia ning ühtlasi ka intervjuu kestvust vähendades aega kokku hoida.

Läbiviidud struktureeritud intervjuud koosnesid avatud küsimustest ehk intervjueritavatele võimalikke vastusevariante ette ei antud. Intervjuudes oli vastajatel võimalik välja tuua enda seisukoht suhtekorraldusfunktsioonist ettevõttes.

Käesoleva bakalaureusetöö valim koostati toetudes Äripäeva 2002. aasta edukaimate ettevõtete top 100le. Antud edetabel võeti aluseks seetõttu, et selle näol on tegemist ühe tunnustatuima kodumaiste ettevõtete järjestustabeliga.

Töö valimis on kokku 10 ettevõtet. Valimi komplekteerimiseks kontakteeruti kokku 34 ettevõttega alustades edetabeli esimesest ettevõttest ning liikudes järjest allapoole.

Valimi koostamisel täideti järgmiseid nõudeid:

- Intervjuus osalemiseks pidid nõusoleku andma nii ettevõtte juht kui ka selle ettevõtte suhtekorraldaja.
- Kui ettevõtte juht ei soovinud intervjuus osaleda, siis võis intervjuu anda ka mõni juhatuse liige.

- Kui ettevõttes ei olnud olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta, siis võis intervjuu anda töötaja, kelle tööülesanded kattusid enim suhtekorraldusfunktsiooni teostamiseks vajalike tööülesannetega.
- Kui peamiseid suhtekorralduslikke ülesandeid viis ellu ettevõtte juht, siis tehti antud ettevõttes vaid üks intervjuu. Taolisel juhul vaadeldi juhi vastuseid analüüsimisel ka kui antud ettevõtet esindava suhtekorraldaja vaatenurki.

Valimi viimane, kümnenda ettevõtte nõusolek saadi Äripäeva edetabelis 34. kohal asetsenud ettevõttelt. Põhuseid, miks mitmed ettevõtted ei osalenud käesolevas uuringus, oli palju erinevaid. Kõige sagedamini ei osalenud ettevõtted uuringus põhjusel, et juhtkond ei soovinud seda teha või oli juhil liiga kiire. Tavaline oligi olukord, kus ettevõtte suhtekorraldaja andis nõusoleku uuringus osalemiseks, kuid ettevõtte juht keeldus sellest. Oli ka äraütlemisi, kuna ettevõttel olid teised prioriteedid, kuna taolistes uuringutes põhimõtteliselt ei osaleta või kuna ettevõttel oli parajasti käsil pingeline muutusteperiood. Lisaks sellele ei soovitud uuringus osaleda ka seetõttu, et ettevõttes ei kasutatud kontakteerunud inimese sõnul kommunikatsiooni üldse või kuna taoline uuring ei huvita kedagi. Oli ka juhtumeid, kus tekkis raskusi ettevõttesiseselt suhtekorraldusvaldkonna esindaja leidmisega ning seetõttu jäi ka uuring antud ettevõtetes teostamata. Ühe keeldumispõhjusena toodi välja ka fakt, et küsimustik ja ankeet puudutavad liiga palju konfidentsiaalset infot, mida ettevõtte juhtkond ei soovinud avaldada. Viimase variandina kasutati veel nn venitamistaktikat, kus paluti koguaeg tagasi helistada, suunati korduvalt teistele inimestele ümber või lubati ise tagasi helistada, kuid seda ei tehtud ja hiljem ei oldud ka enam kättesaadavad.

Intervjuud ja ankeetküsitlused viidi läbi 2004. aasta kevadel, kuna nagu töö sissejuhatuses sai mainitud, on käesoleva bakalaureusetöö puhul tegemist ühe osaga suuremast uuringust. Antud uuringu esimene osa valmis 2004. aasta kevadel, kui valimis olnud ettevõtete juhtide suhtekorralduse nägemusest kirjutas bakalaureusetöö tudeng Kaspar Jänes.

Alljärgnevas tabelis on nimekiri töö empiirilises osas analüüsitavatest ettevõtetest, sulgudes on toodud ettevõttes töötavate inimeste arv. Lisaks sellele on tabelis välja toodud ettevõtte koht valimi koostamisel aluseks võetud Äripäeva 2002. aasta edetabelis. Tabeli kolmandas veerus on aga võrdluseks välja toodud Äripäeva 2003. aasta pingerea tulemused. Tähelepanuväärne on siinkohal asjaolu, et kümnest käesolevas uuringus osalenud ettevõttest oli järgmise aasta edetabelis taaskord vaid pooled. Nendeks ettevõteteks on Radiolinja Eesti, EMT, Russian Estonian Rail Services, Optiroc ning Falck Baltics. Vaid üks neist oli võrreldes eelmise aastaga vanalt positsioonilt kõrgemale tõusnud – Russian Estonian Rail Services.

Tabel nr 2. Valimis olevad ettevõtted

Ettevõtte nimi	Koht Äripäeva 2002. aasta edetabelis	Koht Äripäeva 2003. aasta edetabelis
Radiolinja Eesti AS (280 töötajat)	2.	14.
Teede REV-2 AS (220 töötajat)	4.	-
EMT AS (grupis u 400 töötajat)	6.	10.
Russian Estonian Rail Services AS (8 töötajat)	15.	2.
Optiroc AS (156 töötajat)	19.	33.
Ehitusfirma Rand ja Tuulberg AS (77 töötajat)	20.	-
Skanska EMV AS (316 töötajat)	21.	-
Rudus Eesti AS (u 70-80 töötajat)	25.	-
Falck Baltics AS (3800 töötajat)	32.	53.
Eesti Põlevkivi AS (4700 töötajat)	34.	-

Käesoleva töö valimi ettevõtete Radiolinja Eesti ning EMT valdkonnaks on telekommunikatsioon. Ülekaalukalt on valimisse sattunud ettevõtted, mis tegelevad ehituse või ehitusmaterjalide tootmisega. Taoliseid ettevõtteid on kokku viis ning nendeks on Teede REV-2, Optiroc, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg, Skanska EMV ning Rudus Eesti. Valimis on esindatud aga veel kolm valdkonda: RERS-i puhul on tegemist ekspediteerimisettevõttega, Falck Baltics aga on valdusfirma ning Eesti Põlevkivi tegeleb maavarade kaevandamisega.

5. EMPIIRILISED TULEMUSED

Empiiriliste tulemuste analüüsis nimetatakse intervjueeritud ettevõtete suhtekorraldusvaldkonna esindajad kõiki ühiselt suhtekorraldajateks. Seda isegi siis, kui antud ettevõttes ei olnud olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta ja suhtekorraldusfunktsiooni puudutavaid ülesandeid viis ellu mõni töötaja lisaks oma põhitöö valdkonnale. Suhtekorraldajaks nimetatakse antud intervjueeritavaid põhjusel, et ettevõtte siseselt viidatakse just neile kui suhtekorraldusega tegelejatele ning nende tööülesannete hulka kuulub ülesandeid suhtekorralduse valdkonnast enim võrreldes ettevõtte teiste töötajatega.

Empiiriliste tulemuste peatükis tuuakse lisaks analüüsile välja ka teksti illustreerivad ja kinnitavad suhtekorraldajate ning juhtidega läbiviidud intervjuude tsitaadid. Selleks, et tsitaadid oleksid ülejäänud tekstist kergesti eristatavad, on need välja toodud jutumärkides, kursiivkirjas ning ühe kirjasuuruse võrra väiksemalt võrreldes tavatekstiga. Iga tsitaadi alguses kasutatakse eraldusmärgina väikest noolt. Otsetsitaatide lõppu sulgudesse on märgitud ettevõtte nimi, kuhu intervjueeritav kuulub ning kas tegemist on ettevõtte suhtekorraldaja või juhi öelduga.

Analüüsi üheks eesmärgiks on välja uurida, kuidas näevad suhtekorraldajad suhtekorralduse rolli ettevõttes ning kuidas on nende arvates alalüüsitavates ettevõtetes omavahel seotud suhtekorraldus ja juhtimine. Analüüsi teiseks sihiks on aga välja tuua ettevõtete juhtide ja suhtekorraldajate nägemuste sarnasused ja erinevused suhtekorraldusfunktsioonist ettevõtte sees. Lisaks vaadatakse seda, kuidas asetuvad suhtekorralduse teoreetiliste käsitluste suhtes Eesti ettevõtete PR-töötajate arvamused suhtekorraldusfunktsiooni erinevatest aspektidest.

Siinkohal on oluline välja tuua asjaolu, et antud uuringus selguvaid tulemusi ei saa laiendada ning üle kanda kõikidele Eesti äriettevõtetele. Töös tehtavad üldistused on

eelkõige omased just antud uuringus osalenud ettevõtetele, kuna suhtekorraldusfunktsiooni kasutamine ettevõttes sõltub paljudest erinevatest teguritest, sh näiteks ettevõtte enese spetsiifikast. Seega on antud bakalaureusetöö peamiseks sihiks tuua välja tendentse suhtekorraldusfunktsiooni kasutamisest Eesti äriettevõtetes ning panna seeläbi alus edasisteks uuringuteks samas suunas.

Alljärgnevas tabelis toon välja käesolevas uuringus osalenud intervjueeritavate loetelu. Esimeses veerus on välja toodud ettevõtte nimi, teises intervjueeritud suhtekorraldusvaldkonna esindaja nimi ning kolmandas tulbas intervjueeritava ametinimetus.

Tabel nr 3. Intervjueeritud suhtekorraldajad

Ettevõtte nimi	Intervjueeritud suhtekorraldaja	Intervjueeritava ametinimetus
Radiolinja Eesti AS	Helena Lõhmus	Suhtekorraldusjuht
Teede REV-2 AS	Helja Kirss	Juhiabi
EMT AS	Kaja Pino	Avalike suhete juht
Russian Estonian Rail Services AS	Ervin Hasselbach	Peadirektor
Optiroc AS	Kristi Puussepp	PR juht
Ehitusfirma Rand ja Tuulberg AS	Geia Sikk	Sekretär
Skanska EMV AS	Katrin Horn	Personalijuht
Rudus Eesti AS	Rene Raamat	Betooni tootmisjuht
Falck Baltics Eesti AS	Indrek Lindsalu	Avalike suhete direktor
Eesti Põlevkivi AS	Rasmus Ruuda	Pressiesindaja

Lisaks kasutatakse analüüsi lõpuosas ka juhtide ja suhtekorraldusvaldkonna esindajate arvamuste võrdluseks samade ettevõtete juhtidega tudengi Kaspar Jänese poolt läbiviidud intervjuude transkriptsioone. Alljärgnev tabel annab ülevaate uuringus osalenud juhtidest.

Tabel nr 4. Uuringus osalenud juhid

Ettevõtte nimi	Intervjueeritud juht	Juhi ametinimetus
Radiolinja Eesti AS	Sami Seppänen	Juhatuse esimees
Teede REV-2 AS	Svetlana Aleksejeva	Finantsdirektor (juhatuse liige)
EMT AS	Piret Mürk	Turundusdirektor (juhatuse liige)
Russian Estonian Rail Services AS	Ervin Hasselbach	Peadirektor
Optiroc AS	Viktor Valkiainen	Tegevdirektor
Ehitusfirma Rand ja Tuulberg AS	Priit Vakmann	Ehitusjuht (juhatuse liige)
Skanska EMV AS	Taimo Kikkas	Tehnikadirektor (juhatuse liige)
Rudus Eesti AS	Toomas Vainola	Juhatuse esimees
Falck Baltics Eesti AS	Peeter Tohver	Juhatuse esimees
Eesti Põlevkivi AS	Jaano Uibo	Finantsdirektor (juhatuse liige)

5.1. Suhtekorralduse vajadus ettevõttes

Käesolevas peatükis analüüsitakse lähemalt nelja erinevat aspekti. Esmalt vaadeldakse, millise rolli omastavad suhtekorraldajad funktsioonile ettevõttes ning kui tähtsaks ja vajalikuks nad suhtekorraldust organisatsioonis peavad, samuti seda, milliseid funktsiooni aspekte peetakse olulisimaks.

Teiseks analüüsitakse intervjueeritavate poolt koostatud suhtekorralduse definitsioone ning võrreldakse neid teoorias enimlevinud märksõnadega. Järgmisena uuritakse suhtekorraldusvaldkonna esindajate tööülesandeid ning nende rahulolu töökorraldusega. Lisaks vaadeldakse, millist rolli erinevad suhtekorraldajad uuringus osalenud ettevõtetes omavad.

Viimase alapeatüki eesmärgiks on aga uurida seda, kui palju on suhtekorraldusfunktsioonist teadlikud ettevõtete ülejäänud töötajad. Selleks vaadeldakse kui palju pöördutakse suhtekorraldaja poole just seda valdkonda puudutavatel teemadel.

Suhtekorraldusfunktsiooni vajadust analüüsivas osas jagan ettevõtted esmalt kaheks selle alusel, kas suhtekorraldusvaldkonna esindaja suhtub negatiivselt või pigem negatiivselt funktsiooni vajalikkusesse ettevõttes ning teiseks ettevõtted, kellel on vastupidine arvamus. Seejärel teen saadud tulemustest kokkuvõtte.

Ettevõtted, mis ei pea suhtekorraldusfunktsiooni kasutamist vajalikuks

Russian Estonian Rail Services

Üks negatiivseima suhtumisega suhtekorralduse vajalikkusesse enda ettevõttes on ettevõtte RERS esindaja. Antud organisatsiooni suhtekorraldusvaldkonna esindaja, kelle näol on tegemist ka sama ettevõtte juhiga, tähtsustab suhtekorralduse rolli ettevõttes

vähe. Põhjustena toob ta välja nii esindatava ettevõtte kui ka turu, kus ettevõtte tegutseb, väiksuse.

- „Suhtekorralduse roll on väike, kuna turuosa on selline, et kedagi kaasata suhete korraldamisel pole mõtet. Kusjuures turg on küllalt kitsas ning kliendid on teada. Mida suurem firma, seda suurem tõenäosus, et selle tegevuse eraldamiseks vajadus on.“ (RERS – peadirektor)

Skanska EMV

Mõnevõrra negatiivselt suhtub suhtekorralduse rolli ettevõttes ka Skanska EMV intervjuueeritav. Suhtekorralduse kasutamisel ei näe ta suurt vajadust, pigem on ettevõttes võetud sihiks hoida meedias madalat profiili. Ka sisekommunikatsiooniga tegelemine ei ole suhtekorraldusvaldkonna esindajal prioriteetne tegevus.

- „Meil konkreetset on suhtekorraldus teisejärguline. Me rõhutame tagasihoidlikkust ja ainult enda nime. See, et mida ja kus me ehitame, seda me nõ ei reklaami, ise ei räägi.“ (Skanska EMV – personalijuht)

Rudus Eesti

Samuti võrdlemisi negatiivse suhtumisega funktsiooni on Rudus Eesti suhtekorraldusvaldkonna esindaja. Suhtekorralduslike ülesannetega tegeletakse organisatsioonis vähe ning seetõttu on funktsioonil ka ettevõttes väike roll. Samas ei näe suhtekorraldusvaldkonna esindaja põhjust olukorra muutmiseks, tuues üheks põhjuseks töötajate väikese arvu.

- „Ma arvan, et meiesuurusel firmal sellist töötajat (suhtekorraldajat – autori kommentaar) eraldi palgata ei ole mõtet.“ (Rudus Eesti – betooni tootmisjuht)

Ettevõtted, mis peavad suhtekorraldusfunktsiooni kasutamist vajalikuks

Teede REV-2

Ettevõtte Teede REV-2 suhtekorraldusvaldkonna esindaja peab funktsiooni olemasolu ettevõttes väga oluliseks. Isegi nii vajalikuks, et tema arvates võiks nende organisatsioonis olla loodud eraldi ametikoht, kus saaks kogu energia ja tähelepanu suunata suhtekorraldusega tegelemisele.

- „Minu meelest on suhtekorraldus ettevõttes oluline. Suhtekorraldust on organisatsioonis vaja. Kasvõi kui on ajakirjanduses artikkel, siis me leiame ka, et mõnel teemal on meie sõnavõtt tähtis.“
(Teede REV-2 - juhiabi)

Radiolinja Eesti

Radiolinja Eesti suhtekorraldaja toob funktsiooni oluliste tunnusena välja erinevate osakondade ühendamise ja sidumise. Suhtekorralduse vajadust peab ta enda ettevõttes väga oluliseks, kuna tema arvates taandub kogu organisatsiooni suhtlemine lõppkokkuvõttes suhtekorraldusele.

- „Suhtekorralduse roll on selline, et kui erinevad osakonnad ja inimesed ettevõttes on kui tellised ja kui neist organisatsiooni müüri ehitatakse, siis suhtekorraldus on kui segu või mört seal vahel, mis lõppkokkuvõttes seob kõik kokku ja ühendab. Ma arvan, et suhtekorralduse vajadus Radiolinjas on möödapääsmatu. Meil on nähtud, et töömaht on nii suur ja väljundeid nii palju, et parima tulemuse annab see, kui sellega tegeleb eraldi inimene.“ (Radiolinja Eesti – suhtekorraldusjuht)

EMT

EMT avalike suhete juht arvab, et funktsioon on ettevõttes väga vajalik seetõttu, et suhtekorraldus on seotud praktiliselt kogu organisatsiooni tegevusega. Lisaks toob ta

välja fakti, et suhtekorraldusega laiemas mõistes tegelevad tegelikult kõik organisatsiooni liikmed. EMT suhtekorraldaja võrdsustab funktsiooni partnerlusega – suhtekorraldus aitab ettevõttel luua ja hoida häid suhteid kõikide oma sihtgruppidega.

- „Suhtekorraldus on seotud praktiliselt kõigega, mida ettevõtte teeb. Organisatsioonil on kindlasti vajadus suhtekorralduse järele, kuid see võib olla lahendatud erinevat moodi. Meil on ta lahendatud niimoodi, et suhtekorraldajaid on ametinimetuse järgi üks, kuid kõik ülejäänud on suhtekorraldussaadikud.“ (EMT – avalike suhete juht)

Optiroc

Ettevõttes Optiroc on suhtekorralduse roll sise- ja väliskommunikatsiooni lõikes erinev, kuigi funktsiooni iseenesest peab suhtekorraldaja väga vajalikuks. Kuna sisekommunikatsioonile pööratakse rohkem tähelepanu, siis väärtustakse suhtekorraldust ka sellest valdkonnas rohkem.

- „Suhtekorralduse roll ettevõttes oleneb firmast. Meie firmal ei ole väliskommunikatsioon väga oluline. Aga mina pööraksin tähelepanu rohkem sisepoole ja siis alles klientidele. Suhtekorraldus on kindlasti vajalik, kuna aitab ettevõttel oma kommunikatsiooni juhtida.“ (Optiroc – PR juht)

Ehitusfirma Rand ja Tuulberg

Positiivselt suhtub suhtekorralduse vajalikkusesse ning rolli ka Ehitusfirma Rand ja Tuulberg suhtekorraldusvaldkonna esindaja. Kuigi ettevõttes ei ole olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta, teab intervjuueeritav välja tuua, et funktsiooni on plaanis ettevõttes arendada ning plaanipärasemalt ka tulevikus kasutusele võtta.

- „Meie ettevõtte tegeleb hetkel selle valdkonna arendamisega. Suhtekorraldus aitab tööd efektiivsemaks muuta.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg - sekretär)

Falck Baltics

Ettevõtte Falck Baltics suhtekorraldaja arvab, et suhtekorralduse kasutamine peaks igas ettevõttes olema elementaarne. Tema arvates ei ole oluline, kas selleks on loodud eraldi ametikoht, sest tegelikult tegeleb ettevõttes suhtekorraldusega palju inimesi.

- „Suhtekorraldusel on ettevõttes oluline roll. See on elementaarne juhtimisfunktsioon, mis on vajalik sellkest hoolimata, kas selleks on ettevõttes olemas spetsiaalne töötaja, sest suhtekorraldusega tegeleb tegelikult iga ettevõtte.“ (Falck Baltics – avalike suhete direktor)

Eesti Põlevkivi

Eesti Põlevkivi suhtekorraldusvaldkonna esindaja peab samuti funktsiooni kasutamist ettevõttes oluliseks ning rolli suureks. Põhjusena toob ta välja asjaolu, et suhtekorraldus on kogu organisatsiooni mainet mõjutav faktor.

- „Suhtekorralduse vajadust saab mõõta vastavalt püstitatud eesmärkide efektiivsusele ja sellele kuidas me neid täita suudame. Suhtekorraldus on ettevõttes vajalik funktsioon, sest PR hõlmab valdkondi, mis paistavad üldsusele hästi välja ja seega on vajalik nende tasemel elluviimine.“ (EP – pressiesindaja)

Kokkuvõte

Valimis olevatest ettevõtetest kolm (RERS, Skanska EMV, Rudus Eesti) leidsid, et suhtekorralduse roll ettevõttes on väike ning samuti ei näinud nad vajadust antud olukorra muutmiseks. Lisaks leidsid nad, et suhtekorraldusega tegelemine nende organisatsioonis ei ole väga vajalik. Ettevõtted RERS ja Rudus Eesti tõid antu põhjusena välja fakti, et ettevõttes töötab liiga vähe inimesi, Skanska EMV aga ettevõtte sisepoliitika.

Ülejäänud seitsme ettevõtte suhtekorraldusvaldkonna esindajad arvavad, et suhtekorraldusfunktsiooni kasutamine organisatsioonis peaks olema elementaarne. Seega on valimis ülekaalukalt ettevõtteid, kes pooldavad suhtekorraldusfunktsiooni kasutamist

ettevõtete igapäevatöös. See funktsioon on valdkonna esindajate sõnul vajalik, kuna aitab ettevõtetel korraldada oma kommunikatsiooni ning kujundada mainet. Radiolinja Eesti ja EMT suhtekorraldajad peavad suhtekorraldust kõikide töötajate ja kõikide organisatsiooni tegevustega seotud funktsiooniks.

Tähelepanuväärne on see, et suhtekorraldusfunktsiooni laiaulatuslikku kasutamist pooldavate valdkonna esindajate seas on kaks ettevõtet, kus eraldi suhtekorraldaja ametikohta loodud pole (Teede REV-2, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg). Nende ettevõtete esindajad viitasid asjaolule, et taolise eraldi ametikoha järele on organisatsioonis tegelikult vajadus olemas ning avaldasid lootust, et peagi hakatakse selle loomiseks ka konkreetsemaid samme ette võtma.

5.1.1. Suhtekorralduse defineerimine

Erinevad teoreetikud on suhtekorraldust defineerinud erinevalt. Selleks, et analüüsida suhtekorraldajate poolt koostatud definitsioone, kasutan nn mudelit, kuhu on koondatud erinevate teoreetikute poolt enim kasutatud terminid suhtekorralduse definitsioonides.

Käesolevas töös defineeritakse seega suhtekorraldust läbi nelja alljärgneva märksõna (Jänes 2004):

- Kahesuunalisus (ka interaktiivsus)
- Planeeritus (ka ettekavatsetud ja strateegiline)
- Suhted sihtgruppidega (seejuures on sihtgruppe palju ning suhted on pigem pikaajalised)
- Juhtimisfunktsioon

Radiolinja Eesti

Kuigi Radiolinja Eesti suhtekorraldaja eristab definitsioonis sise-, välis- ja kriisikommunikatsiooni ning räägib informatsiooni haldamisest, ei kattu see otseselt

ühegi teooria märksõnaga. Tegemist on liialt üldise definitsiooniga, et sellest välja lugeda kahesuunalisust, pikaajalisi suhteid sihtgruppidega või planeeritust, kuigi ta võib kaudselt antud märksõnadele viidata, ei ole nende väljatoomine siiski intervjuueeritava jaoks peamine olnud.

- „Suhtekorraldaja vastutab Radiolinjas nii sise- kui ka väliskommunikatsiooni protsessi eest ning sinna alla käib ka tavaline PR-töö, milleks on meediaga suhtlemine, sisekommunikatsioon, kriisikommunikatsioon ehk ühesõnaga kogu informatsiooni haldamine.“ (Radiolinja Eesti – suhtekorraldusjuht)

Teede REV-2

Siinkohal on vähe otsest kattuvust teooriaga. Kuigi suhtekorraldusvaldkonna esindaja räägib suhetest sisekliendiga, ei ole siiski antud definitsioonist võimalik välja lugeda sihtgruppide paljusust, mis oli üheks märksõna tingimuseks. Definitsioon räägib pigem sisekommunikatsioonist ning seostab suhtekorraldust mainekujundusega.

- „Suhtekorralduse läbi püüame jätta oma ettevõttest paremat pilti väljapoole, samas on oluline ka siseklient. Suhtekorraldus on oluline ka selleks, et meil endal ettevõtte sees oleksid suhted korras, sest see paistab ka igal juhul väljapoole.“ (Teede REV-2 - juhiabi)

EMT

Käesolevas definitsioonis viidatakse suhtekorralduse planeeritusele suhtlemisel paljude erinevate sihtgruppidega. Siiski jääb välja toomata kahesuunalisus ja juhtimisfunktsioon.

- „Inimkeelne definitsioon oleks see, et suhtekorraldus on pidev ja süsteemne töö selle nimel, et ühiskond sind armastaks ja kõige hullemad eksimised ning prohmadad sulle andeks annaks.“ (EMT – avalike suhete juht)

Russian Estonian Rail Services

Käesoleva suhtekorraldusvaldkonna esindaja definitsioonis ei olnud ühtegi teoorias väljatoodud märksõna. Sarnaselt teistele suhtekorraldajatele, toob ka antud intervjueeritav välja funktsiooni suhestumise sisekommunikatsiooniga, lisaks aga viitab ta veel suhtekorraldusest rääkides reklaamile.

- „Ei pea ennast kompetentseks. Vajatakse näiteks reklaamikampaaniate kasutamiseks, suuremate firmade puhul ka sisemiste struktuuride optimeerimiseks ja töötajate vahelise suhtluse korraldamiseks. /.../ Et kas pidada seda suhtekorralduseks, kui mõni inimene osutab lihtsalt teenust hästi?“ (RERS - peadirektor)

Optiroc

Ka käesolevas definitsioonis ei ole otseselt kattuvusi teooria märksõnadega. Nagu varasemadki valdkonna esindajad, jagab intervjueeritav suhtekorralduse sise- ja väliskommunikatsiooniks ning seob selle mainekujundusega. Väljendist „suhete korraldamine“ aga ei ole võimalik välja lugeda kahesuunalisust või planeeritust suhtlemisel erinevate sihtgruppidega. Lisaks teooriale tuuakse sisse töötajate motiveerimise aspekt.

- „Suhtekorraldus on suhtlemine ja suhtlemise korraldamine. See on ka ettevõtte imago loomine ja väärtuste selgitamine nii sissepoole kui ka väljapoole. Mina leian, et suhtekorraldustöö ühe lõiguna on väga oluline töötajate motivatsioon.“ (Optiroc – PR juht)

Ehitusfirma Rand ja Tuulberg

Käesolev definitsioon ühildub teooriaga kahes aspektis: suhtekorraldusvaldkonna esindaja toob välja kahesuunalisuse, mis väljendub koostöös ning erinevate sihtgruppidega suhtlemise. Lisaks toob intervjueeritav välja tehnilisemat laadi ülesande – korrektne infovahetus. Mainimata aga jäävad planeeritus ning juhtimisfunktsioon.

- „Suhtekorraldus on efektiivne info edastamine parema koostöö saavutamiseks organisatsiooni sees. Suhtekorraldus hõlmab ka klientidega suhtlemist, et nad tunneksid, et nad on teretulnud. Ka korrektse kirjavahetuse pidamist võib selle alla paigutada.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg – sekretär)

Skanska EMV

Otsene kattuvus teooriaga käesolevas definitsioonis puudub. Kuid nagu eelnevadki valdkonna esindajad, seostab intervjuueritav suhtekorraldust mainekujundusega. Erinevalt teistest aga toob ta välja fakti, et jaotamine sise- ja väliskommunikatsiooniks ei oleks kõige õigem variant.

- „Suhtekorraldust ma ei jagaks väljapoole ja sissepoole suhtekorralduseks, vaid minu arvates on see igapäevane suhtlemine ja mainekujundus oma firma brändi tutvustamiseks.“ (Skanska EMV – personaljuht)

Rudus Eesti

Rudus Eesti suhtekorraldusvaldkonna esindaja viitab definitsioonis nii info edastamisele kui ka selle hankimisele. Samas puudub otsene viide planeeritusele või suhetele mitmete sihtgruppidega ning valdkonna seostamisele juhtimisfunktsiooniga.

- ”Suhtekorraldus on üldjoontes info edastamine ja mõistetavaks tegemine inimestele, kellele seda infot jagatakse. Suhtekorraldus hõlmab ka ise info otsimist.“ (Rudus Eesti – betooni tootmisjuht)

Falck Baltics

Erinevalt teistest intervjuueritavatest, toob ettevõtte Falck Baltics esindaja välja suhtekorralduse seotuse juhtimisega ning suhted paljude erinevate sihtgruppidega. Siiski jäävad võrreldes teooria märksõnadega tema definitsioonist välja kahesuunalisus ning planeeritus.

- „Suhtekorraldus on juhtimisfunktsioon, mida kaasatakse ettevõttes kõikidesse protsessidesse. Suhtekorraldus hõlmab suhtlemist nii koostööpartnerite, klientide, poliitikute kui ka valitsusega.“
(Falck Baltics – avalike suhete direktor)

Eesti Põlevkivi

Eesti Põlevkivi pressiesindaja definitsioon on väga üldise iseloomuga ning otsest seost teooria märksõnadega ka seetõttu tuua pole võimalik. Definitsiooni ühe faktina toob intervjuueeritav välja suhtekorralduse seose turunduse ja ürituskommunikatsiooniga.

- „90ndate alguses oli tavaks, et PR-mees teeb nädalas ühe pressiteate. Tänapäeval aga käib suhtekorraldus käsikäes turunduse ja ürituskommunikatsiooniga. Valdkond on muutunud laiemaks.“ (EP – pressiesindaja)

Kokkuvõte

Suhtekorralduse defineerimisel ei olnud märgata erinevusi selle lõikes, kas ettevõttes on olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht või mitte. Oli mõnevõrra üllatav, et definitsiooni koostamisel tekkis ühtviisi raskusi nii suhtekorraldajatena töötavatel kui ka igapäevatöös suhtekorraldajana mitte töötavatel inimestel. Samas, nagu sai ka juba eespool öeldud, on ka teoorias levinud suhtekorralduse definitsioonide paljususe ning seega raskuste tekkimine definitsiooni koostamisel mõistetav.

Alljärgnevas tabelis on kokkuvõtlikult välja toodud kõikide suhtekorraldusvaldkonna esindajate definitsioonide märksõnade suhestumine teooria märksõnadega. Tabelis on välja toodud kolm aspekti: millised märksõnad ühildusid teooriaga, millised mitte ning milliseid toodi sellele lisaks.

Tabel nr 5. Definitsioonide kokkuvõte

	Märksõnad tsitaatidest
Vastavus teooriale:	<ul style="list-style-type: none"> - planeeritus - suhted sihtgruppidega - kahesuunalisus - juhtimisfunktsioon
Puudu võrreldes teooriaga:	---

Lisaks võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none"> - sise-, välis- ja kriisikommunikatsiooni eristamine - informatsiooni haldamine - mainekujundus - suhestamine reklaamiga - suhestamine üldise tegevusega - töötajate motiveerimine - korrektne kirjavahetus - koostöö turunduse ja ürituskommunikatsiooniga
------------------------------------	--

Märkimisväärne on asjaolu, et enamus suhtekorraldusvaldkonna esindajate pakutud definitsioonidest, nimelt kuus kümnest, ei kattunud otseselt ühegi teooria märksõnaga. Selle peamiseks põhjuseks võib tuua asjaolu, et definitsioonides kasutati termineid, mis küll üldjoontes olid seotud vajalike märksõnadega, kuid mis siiski ei vastanud analüüsi reeglitele.

Nagu tabelist näha võib, kasutati definitsioonides kokkuvõttes kõiki termineid, mida teoorias peetakse peamisteks, samas toodi ka mitmeid lisaks. Põhitendentsiks oli suhtekorralduse jaotamine sise- ja väliskommunikatsiooniks ning selle seostamine mainekujunduse või turundusega. Ülejäänud, teooriale lisaks väljatoodud, termineid saab vaadata definitsioone kokkuvõtvast tabelist nr 5.

Kindlasti on suhtekorralduse defineerimine seotud ka suhtekorraldusvaldkonna esindaja tööülesannetega ettevõttes. Suhtekorraldaja töökorraldusest räägibki pikemalt järgmine alapeatükk.

5.1.2. Rahulolu tööülesannete jaotuse ja töökorraldusega

Käesoleva peatüki eesmärgiks on välja tuua suhtekorraldusvaldkonna esindajate peamised tööülesanded ning võrrelda nende sarnasust teoorias välja toodud suhtekorraldajate ülesannetega. Vaadeldakse ka seda, kuidas suhtekorraldajad on rahul valitseva töökorraldusega, sh tööülesannete jaotusega ning töötajate arvuga ettevõtte antud valdkonnas.

Lisaks võimaldab suhtekorraldajate tööülesannete analüüs vaadata seda, millist rolli omab suhtekorraldusvaldkonna esindaja organisatsioonis. Selle teada saamiseks on tööülesannete kõrval oluline välja tuua fakt, kas suhtekorraldaja kaasatakse strateegiliste otsuste langetamise protsessi, kuna Dozier'i (1992) järgi on suhtekorraldaja roll tugevalt seotud osalusega juhtkonnas. Dozier on jaotanud suhtekorraldajate rollid ettevõttes järgmiselt:

- 1) avalike suhete/suhtekorralduse juht - ta on organisatsioonis kommunikatsiooni ja avalike suhete ekspert, kes planeerib ja juhib kommunikatsiooniprogramme ning nõustab juhtkonda.
- 2) avalike suhete/suhtekorralduse tehnik – ta ei ole kaasatud otsuste langetamise protsessi, ülesandeks on teha madalatasemelist tehnilist tööd
- 3) meediasuhete spetsialist - positsiooni järgi sarnane tehnikule, kuid ta on spetsialiseerunud organisatsioonivälistele meediasuhetele
- 4) kommunikatsiooni vahendaja - staatuse järgi sarnane esimesele rollile, kuid teda ei kaasata otsuste langetamise protsessi.

Radiolinja Eesti

Tööülesanded võib jaotada kolme põhivaldkonda: sise- ja väliskommunikatsioon ning sotsiaalsed projektid. Dozier'i järgi omab antud ettevõtte suhtekorraldaja organisatsioonis avalike suhete juhi rolli olles ka aeg-ajalt kaasatud otsuste langetamise protsessi. Suhtekorraldaja viitab tööülesannete täitmisel asjaolule, et kuigi tööpõld on lai, tehakse palju koostööd teiste osakondadega. Ettevõttes tegeleb hetkel suhtekorraldusega kaks inimest ning vajadust rohkemate järele suhtekorraldusvaldkonna esindaja ei näe.

- „Mulle pragu tundub, et kahest inimesest sellel alal piisab. Sellepärast, et me ei tee kunagi tegelikult enda tööd üksinda, vaid väga palju saame me vajalikku infot mõnest teisest osakonnast, näiteks turundusosakonnast.“ (Radiolinja Eesti – suhtekorraldusjuht)

Teede REV-2

Ülesandeid on suhtekorraldusvaldkonna esindajal ettevõttes Teede REV-2 väga palju: avaliku informatsiooni haldamine, tekstide koostamine, avalike ja asutusesiseste ürituste korraldamine, kliendibaasi hoidmine, suhtlemine klientidega ning sponsorlusega seotud tegevused. Antud ülesannetega tuleb suhtekorraldusfunktsiooni täitjal tegeleda personalitöö ning juhiabi ametikoha kõrvalt, kuna ettevõttes Teede REV-2 ei ole olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta. Ka intervjuueeritav ise arvab, et tahes-tahtmata tuleb ühele valdkonnale mingil hetkel rohkem tähelepanu pöörata kui teistele. Dozier'i mudeli järgi omab ta ettevõttes kommunikatsiooni vahendaja rolli. Teede REV-2 suhtekorraldusvaldkonna esindaja arvates peaks suhtekorraldusega tegelema üks inimene ning personalitööga võiks ettevõttes tegeleda eraldi täiesti teine töötaja.

- „See, mitu inimest peaks suhtekorraldusega tegelema, oleneb täiesti olukorrast. Vahel tundub, et absoluutselt ei piisa, seda just kiirematel aegadel ja siis tuleb veel ju ka personalitööga tegeleda, mis võtab oma aja. Võib aga öelda, et olen suhtekorralduse ülesannete jaotusega rahul. Mu tööülesannete skaala on lai, kuid ma arvan, et ühte asja saab siis paremini teha, kui oled teiste asjadega seotud. Iseküsimus on, kas see personalipool ei peaks olema mõnel teisel inimesel teha.“ (Teede REV-2 – juhiabi)

EMT

EMT suhtekorraldajal on mitmeid erinevaid tööülesandeid nagu sisekommunikatsioon, meediasuhted, suhtlus regulaatoriga ja ametkondadega, sponsorlus ning siseüritused. Antud suhtekorraldaja puhul on täidetud kõik Dozier'i suhtekorraldusjuhi rolli tingimused. EMT avalike suhete juht leiab, et kuigi suhtekorralduse valdkonnas töötab vaid üks inimene, saab teiste osakondadega koostööd tehes ülesanded ära jaotada ning seega ei näe temagi vajadust valdkonna töösse rohkemate inimeste kaasamist.

- „Ma jagan enda tööülesandeid tihtipeale laiali, ma ei saa öelda, et päris kõikide asjadega üksi ja algusest peale tegelen. Näiteks on meil üritusturundusjuht, kellega ma teen väga tihedat koostööd. Ja võib öelda, et ma olen ülesannete jaotusega rahul.“ (EMT – avalike suhete juht)

Russian Estonian Rail Services

Käesoleva ettevõtte suhtekorraldusvaldkonna esindaja, kelle näol on tegemist ettevõtte juhiga, peab suhtekorralduse rolli ettevõttes väikeseks. Suhtekorraldusvaldkonna esindaja ülesanneteks on uute klientide leidmine ning ettevõtte klientidega heade suhete hoidmine, ettevõtte juhina on tal ka ettevõtte esindamise funktsioon avalikkuses. Samas arvab juht, et kuna tegemist on väikesearvulise ettevõttega, siis polekski vaja rohkem suhtekorraldusülesandeid kasutusele võtta.

- „Suhtekorraldusvaldkonna ülesanded on seotud kommertstegevusega. Peamiste suhtekorralduslike ülesannetega tegelen ma ise ning tehnilisemat laadi tegevused suunan edasi alluvatele täitmiseks. Kuna väga palju erinevate suhtekorralduslike ülesannetega ei tegeleta, siis mina paigutaksin selle funktsiooni hetkel turunduse alla.“ (RERS – peadirektor)

Optiroc

Ettevõtte Optiroc PR juhil on ametijuhendis välja toodud viis töövaldkonda: müügi edendamine, sisekommunikatsiooni korraldamine ning suhtlemine avalikkuse, pressiga ja klientidega. Antud ettevõtte suhtekorraldusvaldkonna esindaja omab kommunikatsiooni vahendaja rolli. Kuigi ettevõtte Optiroc PR juht otseselt ei viita sellele, et ettevõttes oleks veel inimesi vaja suhtekorraldusega tegelema palgata, tuleb tal päris palju koostööd teha ja abi otsida väljastpoolt organisatsiooni – reklaamiagentuuridelt, üritusturundusfirmadelt, suhtekorraldusfirmadelt.

- „Oleneb olukorrast (ühe inimese piisamisest – autori kommentaar). Muidugi oleks mul hea meel, kui keegi valdaks seda teemat veel samamoodi nagu mina. Sest, et rakse on olla situatsioonis, kus sa tead, et keegi sind ei asenda.“ (Optiroc – PR juht)

Ehitusfirma Rand ja Tuulberg

Ehitusfirma Rand ja Tuulberg suhtekorraldusvaldkonna esindaja peamisteks ülesanneteks on kirjavahetuse organiseerimine, ürituste korraldamine ning juhi assisteerimine. Suurem

osa ülesandeid on üldjoontes seotud sisekommunikatsiooni korraldamisega. Suhtekorraldusvaldkonna esindaja puhul on tegemist eelkõige avalike suhete tehnikuga.

- „Meie organisatsioonis tegelevad suhtekorraldusega peamiselt kaks inimest – sekretär ja juhiabi. Juhiabi tegeleb palju ka organisatsioonisisese kommunikatsiooni korraldamisega. Samas on meil suhteliselt sarnased tööülesanded. Töötajate arvuga võib rahul olla, kuna enamasti on kõik kontrolli all. Üks inimene aga arvatavasti kõigega üksinda hakkama ei saaks.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg – sekretär)

Skanska EMV

Skanska EMV suhtekorraldusvaldkonna esindaja peamiseks tööülesanneteks on personali- ja teabeteenistuse juhtimine, avaliku teabe edastamine ettevõtte- ja kontsernisiseselt ning ettevõttest välja. Lisaks kuulub tema tööülesannete hulka ka veel juhatuse assisteerimine. Kuna ettevõtte sisepoliitikas on paika pandud, et väliskommunikatsiooniga tegeletakse võimalikult väikeses mahus, siis on suhtekorraldaja tööülesanded seotud suuremas osas sisekommunikatsiooniga. Kokkuvõtvalt võib öelda, et suhtekorraldusvaldkonna esindaja puhul on tegemist peamiselt kommunikatsiooni vahendajaga, keda kaasatakse juhtkonna tasemel otsuste langetamise protsessi harva.

- „Me oleme proovinud jagada suhtekorraldusülesandeid ja infovahetusega seonduvat ka sekretäridele, kuna nemad on kursis sellega, mis osakonnasiseselt toimub. Kui see situatsioon kestab edasi ja praegu kehtivad reeglid jäävad paika, siis ei ole vajadust konkreetselt eraldi suhtekorraldusnimese järgi. Meil ei oleks talle täiskohaga tööd pakkuda. Praegune tööjaotus ongi vastavalt hetkeolukorrale.“ (Skanska EMV – personalijuht)

Rudus Eesti

Peamiseks ülesandeks suhtekorraldusvaldkonna esindajal ettevõttes Rudus Eesti on tagada häireteta töö tootmisüksuses. Ettevõttes on kommunikatsioonivaldkonnas prioriteediks võetud sisekommunikatsioon, sellepärast ka pole suhtekorraldaja ametiülesannetes ettevõttevälist suhtlust ega loodud eraldi suhtekorraldaja ametikohta. Põhinedes suhtekorraldusvaldkonna esindaja tööülesannetele ning arvestades asjaolu, et

suhtekorraldaja ei ole kaasatud otsustamisse, võib öelda, et antud ettevõttes tegeletakse suhtekorraldusvaldkonnas peamiselt tehnilisemate ülesannete täitmisega.

- „Informatsiooni kogumise ja levitamise tegelevad ettevõttes kõik keskastme juhid. See on osa igapäevasest tööst.“ (Rudus Eesti – betooni tootmisjuht)

Falck Baltics

Ettevõtte Falck Baltics avalike suhete direktori tööülesanded hõlmavad sisekommunikatsiooni suunamist, meediasuhteid, juhtkonna nõustamist, sponsoreid korraldamist ning ettevõtte esindamist nii meedias kui ka erinevatel üritustel. Antud ettevõtte suhtekorraldusvaldkonna esindaja näol on tegemist ettevõtte suhtekorralduse juhi rolli täitjaga. Suhtekorraldusvaldkonna esindaja arvates on praegune olukord ülesannete jaotuses efektiivne ning mõistlik – valdkonnas töötab kaks inimest ning lisaks tehakse koostööd suhtekorraldusfirmaga.

- „Rohkem inimesi võiks alati olla, kuid siin on see efektiivsuse põhimõte, et kas tasub. Kõik üle-eestilised otsused tehakse siin majas. Eraettevõtte põhimõte on see, et tuleb olla efektiivne.“ (Falck Baltics – avalike suhete direktor)

Eesti Põlevkivi

Eesti Põlevkivi pressiesindaja peamiseks tööülesanneteks on pressiteadete koostamine, ürituste organiseerimine, meediaga suhtlemine, meediamonitoring, veebilehekülje haldamine ning lobby. Eesti Põlevkivi avalike suhete esindaja näol on tegemist meediasuhete spetsialistiga. Intervjueeritav ise on tööülesannete jaotusega rahul ning selles muutusi näha ei sooviks. Samas oleks ta pigem soovinud, et osakonda võetakse tööle veel üks inimene.

- „Olen osakonna struktuuriga rahul, praeguse arvu inimestega saab põhimõtteliselt hakkama. Samas ei oleks midagi ka laienemise vastu, kuna teinekord venivad tööpäevad ikka päris pikaks. Ma ei arva, et osakonnas võiks olla parem tööülesannete jaotus. Meil on sama seltskond juba kolm aastat koos olnud.“ (EP – pressiesindaja)

Kokkuvõte

Suhtekorraldusvaldkonna esindajad ettevõtetes, kus puudub suhtekorraldaja ametikoht, peavad suhtekorraldusega tegelema oma põhitöö kõrvalt. Nendeks ettevõteteks on käesolevas uuringus Teede REV-2, RERS, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg, Skanska EMV ning Rudus Eesti. Taolises olukorras võib aga juhtuda, et funktsioonid (suhtekorraldus ja põhiamet) saavad mõlemad ebapiisavalt täidetud või aeg-ajalt ebapiisavalt tähelepanu (Teede REV-2).

Ettevõtetes, kus suhtekorraldaja ametikohta ei ole, tegeletakse üldjoontes vaid sisekommunikatsiooniga (RERS, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg, Skanska EMV, Rudus Eesti). Taolist suunda põhjendatakse kas siis ettevõtte sisepoliitikaga (Skanska EMV, Rudus Eesti, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg.) või näiteks ettevõtte väiksearvulise kollektiiviga, millele viitas ettevõtte RERS suhtekorraldusvaldkonna esindaja.

Ettevõtted, kus aga on olemas suhtekorraldaja ametikoht – Radiolinja Eesti, EMT, Optiroc, Falck Baltics ning Eesti Põlevkivi - viitasid ühiselt, et igapäevatöös tehakse palju koostööd teiste osakondadega, sealhulgas leidis korduvalt mainimist turundusosakond (Radiolinja Eesti, EMT, Falck Baltics, Optiroc). Neist viiest ettevõttest soovisid kaks (Optiroc, EP), et suhtekorraldusvaldkonnaga tegeleks organisatsioonis lisaks nendele veel üks inimene. Ettevõtte Optiroc esindaja leidis, et kuna organisatsioonis ei ole ühtegi teist inimest, kes veel valdaks suhtekorraldusfunktsiooni, siis pole organisatsioonisiselt kahjuks kellegagi võimalik koostööd teha. Omapärane tulemus on aga see, et ka Eesti Põlevkivi esindaja soovis veel ühte töötajat lisaks, kuigi tegemist on käesoleva töö valimis ainukese ettevõttega, kus on olemas 3-liikmeline avalike suhete osakond. Nii mõnigi ettevõtte, kus on suhtekorraldaja ametikoht olemas ning mis ei soovinud suhtekorraldusvaldkonda lisajõude palgata, kasutasid aegajalt suhtekorraldusfirmade teenuseid (EMT, Falck Baltics).

Peamised suhtekorraldajate ülesanded teooria kohaselt on (Wilcox 1999): nõustamine, uuringud, meediasuhted, sõnumite koostamine ja vahendamine, töötaja/liikme suhted, ühiskondlikud suhted, avalikud suhted, riiklikud suhted, probleemide juhtimine, investorsuhted, tegevusvaldkonna põhised suhted, sponsorlus ja heategevus, rahvusvahelised suhted, eriüritused ning turunduskommunikatsioon. Vaadates äriettevõtete suhtekorraldusvaldkonna esindajate ametiülesandeid, siis kõige rohkem on levinud eespool loetutest meediasuhete koordineerimine, sõnumite koostamine ja vahendamine, sisekommunikatsiooni organiseerimine, avalike ja ühiskondlike suhete haldamine, lisaks sellele tegeletakse aktiivselt ka sponsorluse-teemadega ning erinevate ürituste korraldamisega. Vähemal määral tegeletakse ka investorsuhete, turunduskommunikatsiooni ning juhtkonna nõustamisega. Kordagi ei maininud suhtekorraldusvaldkonna esindajad, et nad tegeleksid uuringute läbiviimise või rahvusvaheliste suhetega. Antud tulemustest võib kokkuvõtlikult järeldada, et peamisteks tegevusteks suhtekorraldusvaldkonnas on elementaarsete ülesannete täitmine sisekommunikatsiooni juhtimisel ning meediasuhtlus. Kuigi Wilcox'i loetelust konkreetset välja ei tule (kuid arvatavasti siiski läheb töötajate suhtlemise alla), tegeleb suurem osa äriettevõtete suhtekorraldusvaldkonna esindajad igapäevaselt ka interneti kodulehekülje ning intraneti haldamise ning toimetamisega.

Lähtudes Dozier'i (1995) suhtekorralduse rollide mudelist, on käesoleva uuringu valimisse sattunud ettevõtetes peamiselt levinud kaks rollitüüpi. Ettevõtetes Radiolinja, EMT ning Falck Baltics on suhtekorraldusvaldkonna esindajate näol tegemist suhtekorraldusjuhtidega, kes kaastakse ka otsustusprotsessidesse. Nad on oma organisatsioonis avalike suhete eksperdid ning nende tööülesanneteks on erinevate kommunikatsiooniprogrammide juhtimine. Teiseks levinud rolliks antud valimis oli kommunikatsiooni vahendaja roll. Kuigi antud ettevõtete (Teede REV-2, Optiroc, Skanska EMV) suhtekorraldusvaldkonna esindajate näol on tegemist oma ala ekspertidega, ei kaasata neid otsuste langetamise protsessidesse.

Grunig'i ja McElreath'i läbiviidud uuringu (Wilcox 2001) kohaselt on valdav tendents, et suuremates ja keerulisemates organisatsioonides kaastakse suhtekorraldaja

juhtimisprotsessi sagedamini kui väiksemamõõdulistes organisatsioonides. Taolist tendentsi kinnitab ka käesolev uuring – Radiolinja, EMT ning Falck Baltics näol on tegemist ettevõtetega, mis on antud töö valimis ühed suurimad töötajate arvult. Ülevaate uuringus osalenud ettevõtete töötajate arvust annab tabel nr 2.

5.1.3. Teadlikkus suhtekorraldusfunktsioonist ettevõttes

Ideaalne asetus suhtekorraldusfunktsioonil ühes ettevõttes oleks see, kui suhtekorraldaja omab kohta juhtkonnas ning kaastöötajad mõistavad selle funktsiooni vajadust ja ka tunnustavad seda (Gregory 2001).

Antud peatüki eesmärgiks on vaadelda seda, kui teadlikud on valimis olevate ettevõtete töötajad suhtekorraldusfunktsiooni kasutusest ettevõttes. Huvitav on siinkohal näha, kui palju ollakse funktsioonist teadlikud ettevõtetes, kus suhtekorraldaja ametikohta eraldi olemas ei ole. Analüüsis vaadeldakse seda, kui palju pöörduvad töötajad suhtekorraldaja poole tema valdkonda puudutavates küsimustes ning tänu millistele teguritele teatakse just tema poole pöörduda. Käesoleva empiirikaosa analüüs põhineb suhtekorraldajate endi antud hinnangutel.

Tabel nr 6. Teadlikkus suhtekorraldusest ettevõttes

Teadlikkuse aste suhtekorraldusfunktsioonist ning suhtekorraldaja ametiülesannetest ettevõtte sees	
KÕRGE	MADAL
1. „Ma teen pidevalt koostööd teiste osakondadega. Siiani pole ette tulnud, et ei oleks pöördutud, kuna juhiabi on väga hästi tabatav inimene.“ (Teede REV-2 – juhiabi)	1. „Suhteliselt vähe pöördutakse ise meie osakonna poole. Tavatöötajad ei tule selle peale, et oma edusammudest meile teada anda. Ei saa ootama jääda, et sulle infot antakse, tuleb iserohkem küsida.“ (Radiolinja Eesti – suhtekorraldusjuht)
2. „Absoluutselt kõik inimesed teavad siin majas, millega ma tegelen. Näiteks aitan vastust koostada mõnele väga pretensioonikale kliendile, tihtipeale pöördutakse minu poole ka tekstide sõnastamisega, lisaks loen ka tootejuhendeid üle.“ (EMT – avalike suhete juht)	2. „Minu poole ise pöördutakse suhteliselt vähe. Oleks meil olemas intranet, siis see abistaks palju. Aga mul on tunne, et olukord läheb järjest paremaks, sest aina rohkem pöördutakse minu poole. Võibolla olen ma tegelikult ise ka aktiivsemaks muutunud, näiteks iga ürituse järel me uurime tagasisidet.“ (Optiroc – PR juht)
3. „Suhtekorralduslikes küsimustes minu poole pöördumise on töötajad selgeks saanud. Arvan, et suureks abiks on see, et meil on intranetis üleval ka	3. „Pigem on ikka nii, et info saamiseks peame ise palju vaeva nägema ning töötajaid nõ sundima infot jagama. Samas on vaikselt hakatud aru saama, et

iga töötaja ametijuhendid.“ (<i>Skanska EMV – personalijuht</i>)	infot nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt saab edukalt levitada pöördudes meie poole. Lisaks on meil sisekommunikatsioonikanalitena aktiivselt kasutusel intranet, kus on üleval palju tööks kasulikku infot ning meiling-listid.“ (<i>EP – pressiesindaja</i>)
4. „Organisatsioonisiselt on mul kõigi töötajatega väga tihe suhtlus.“ (<i>Ehitusfirma Rand ja Tuulberg – sekretär</i>)	
5. „Antud küsimuses ei ole probleeme tekkinud.“ (<i>RERS – peadirektor</i>)	
6. „Ma ikka olen üritanud seda selgeks teha. Kui on midagi suurt, siis kindlasti tullakse minu poole. Ja ikka helistatakse mulle ka.“ (<i>Rudus Eesti – betooni tootmisjuht</i>)	
7. „Ma arvan, et nad on üsna hästi informeeritud tänu sellele, et ma viibin kõikidel tippjuhtkonna koosolekutel ja sisuliselt ka seeläbi kuulun tippjuhtkonda.“ (<i>Falck Baltics - avalike suhete direktor</i>)	

Kokkuvõte

Nagu eespool olevast tabelist nr 6 näha võib, on enamuses (seitsmes) valimis olevatest ettevõtetest suhtekorraldusfunktsioon ja suhtekorraldaja ametiülesanded kaastöötajatele teada ning vastastikune kontakt tihe.

Ülejäänud kolmes ettevõttes (Radiolinja Eesti, Optrioc, EP) on aga vastupidine olukord. Neid ettevõtteid iseloomustab fakt, et koostöö organisatsiooni teiste töötajatega on pigem ühepoolne – informatsiooni hankimiseks tuleb suhtekorraldajal suuri jõupingutusi teha. Omapärane on aga see, et kõigi antud kolme ettevõtte puhul on tegemist organisatsioonidega, kus suhtekorraldaja ametikoht on olemas. Seega jääb mulje, nagu ei oleks suhtekorraldaja suutnud ennast ettevõttes piisavalt kehtestada.

Ühe võimalusena, kuidas parandada teadlikkust funktsioonist ning ühtlasi ka suhtekorraldajast endast ettevõtte sees, tõid intervjuueritavad välja intraneti kasutamise osatähtsuse sisekommunikatsioonis (Optiroc, Skanska EMV, EP).

Käesolevas analüüsis tuleb arvesse võtta ka suhtekorraldusvaldkonna esindaja ametikohta ja paiknevust struktuuris. On ootuspärane, et suhtekorraldusvaldkonna esindaja, kes on

ettevõtte juht (RERS) või töötab ettevõttes sekretäri (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg) või juhiabina (Teede REV-2), on organisatsioonisiselt hästi teada. Samuti mängib olulist rolli suhtekorraldaja lähedus juhtkonnale – kõrgemal positsioonil asetsevaid töötajaid teatakse arvatavasti ettevõtte sees rohkem. Taolise fakti tõi välja ka ettevõtte Falck Baltics avalike suhete direktor. Seda kinnitavad ka käesoleva uuringu tulemused, kuna teadlikkuse aste on madal just nendes ettevõtetes, kus suhtekorraldaja kuulub mõne teise struktuuriüksuse koosseisu (Radiolinja Eesti, Optiroc) ning on seega ametliku struktuuri järgi ettevõtte juhtkonnast kaugemal võrreldes valdkonna esindajatega, kes alluvad otseselt ettevõtte tippjuhile. Suhtekorraldusfunktsiooni paiknemist ettevõtte struktuuris analüüsib põhjalikumalt järgmine empiirikaosa peatükk.

5.2. Suhtekorraldusfunktsiooni asetsemine ettevõtte struktuuris

Käesolevas peatükis analüüsitakse, kuhu on ettevõtte struktuuris paigutatud suhtekorraldusfunktsioon ning kuidas on selle paiknemisega rahul vastava valdkonna esindajad ise. See, kuidas suhtekorraldusfunktsioon ettevõttes paigutatakse ning kellele suhtekorraldaja allub, mõjutab suurel määral nii suhtekorraldusvaldkonna kui ka ettevõtte enda arengut. Lisaks sellele vaadatakse, kui lähedal on suhtekorraldusvaldkonna esindaja ettevõtte juhile mitteametlikult. Antud peatüki teises osas tehakse ülevaade sellest, kuidas on kujunenud suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõtt uuringus osalenud ettevõtetes ning millised tegurid on selle kasutuselevõtu tinginud.

Dozier'i ja Grunig'i (1992) sõnul peaks suhtekorraldaja või siis suhtekorraldusosakond asetsema kõrgel organisatsiooni hierarhias, kuna suhtekorraldaja peab vahetama infot juhtkonnaga ning ta peab osalema strateegiliste otsuste vastuvõtmisel, mis mõjutavad organisatsiooni suhteid nii siseste kui ka väliste sihtgruppidega.

Nagu töö teooriaosas mainitud sai, on suhtekorralduse efektiivseks toimimiseks vajalik selle õige paigutus ettevõttes. Äripäeva Käsiraamatu (1999) sõnul on maailmapraktikas levinud kaks suhtekorralduse paigutusviisi:

1. Suhtekorraldusüksus tippjuhi otsealluvuses
2. Suhtekorraldusüksus turundusüksuses

Tabel nr 7. Funktsiooni asetsemine ettevõtte struktuuris

Suhtekorraldusfunktsioon ettevõtte juhi otsealluvuses	Suhtekorraldusfunktsioon mõnes ettevõtte teises üksuses
<i>1. „Paigutusega olen väga rahul. Suhtleme (juhatuse esimehega – autori kommentaar) iga päev, kontakt on vägagi tihe. Tema uksti asub kohe minu oma kõrval ja meie töökorralduski on selline, et me teame koguaeg seda, millega teine tegeleb.“ (Teede REV-</i>	<i>1. „Tegelikult oleks loogiline, et suhtekorraldaja on juhi otsealluvuses. Kuid see, kuidas on joonistatud organisatsiooni pilt, ei mõjuta suhtekorralduse tööd. Tegelikult ma suhtlen väga palju nii tegevdirektori kui ka teiste juhatuse liikmetega. Seetõttu ma arvan,</i>

2 – juhiabi)	et puudub vajadus struktuuri muutmiseks, see tooks kaasa ainult segadust.” (Radiolinja Eesti – suhtekorraldusjuht)
2. „Paiknen meie ettevõtte struktuuris üldjuhtimises. Ma olen juhi otsealluvuses, laiendatud juhatuse liige ning loomulikult olen ma sellise paigutusega rahul.“ (EMT – avalike suhete juht)	2. „Struktuuriga on meil üsna keeruline lugu, kuna ma olen ühe käega avalike suhete juht, kuid teise ja isegi suurema käega turundusnimene. Need kaks on siin ühendatud. Ma kuulun suhtekorralduse poolt tegevdirektori alluvusse ning turunduse osas turundusdirektori alluvusse. Ma arvan, et suhtekorraldus peabki alluma tegevdirektorile, see on normaalne. Enam paremal kohal see ei saakski olla.“ (Optiroc – PR juht)
3. „Paiknen organisatsiooni struktuuris keskel. Meil on organisatsioon enamvähem kolmetasandiline: on juht, siis on tootmisjuht, projektijuht, müügi juht jne ning siis on alljuhid. /.../ Olen paiknevusega rahul, kuna inimene, kes kogub organisatsioonis infot (intervjueeritav – autori kommentaar), asub just organsatsiooni keskel.“ (Rudus Eesti – betooni tootmisjuht)	3. „Me paikneme turundusosakonnas ja seda peamiselt eelarvelistel põhjustel – et mitte teha palju erinevaid osakondi ja väikseid eelarveid. Struktuuris on avalike suhete direktor turundusdirektori parem käsi ja otsene alluv, kuid suhtekorraldaja teeb siiski koostööd otse ainult tippjuhiga. Ma arvan, et see on hea koht. Meil on tihe koostöö turundusosakonna ning juhtkonnaga.“ (Falck Baltics – avalike suhete direktor)
4. „Siinkohal (seoses paiknevusega ettevõtte struktuuris – autori kommentaar) ei ole millegi üle kurta.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg – sekretär)	
5. „Ma allun otse peadirektorile (teisisõnu juhatuse esimehele – autori kommentaar) ja ka mitteametlikult on kokkupuuted väga tihedad. Paremat positsiooni ei oskakski otsida.“ (Skanska EMV – personalijuht)	
6. Ettevõttes RERS täidab suhtekorraldusvaldkonna ülesandeid ettevõtte juht ise.	
7. „Olen rahul nii meie osakonna paiknevusega ettevõttes kui ka selle struktuuriga.“ (EP – pressiesindaja)	

Kokkuvõte

Kümnest valimisse sattunud ettevõttest seitsmes allub suhtekorraldusvaldkonna esindaja otseselt ettevõtte juhatuse esimehele. Nendeks ettevõteteks on Teede REV-2, EMT, RERS, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg, Skanska EMV, Rudus Eesti ning EP. Siiski tuleb märkida fakti, et vaid kahel (EMT, EP) neist ettevõtetest on olemas suhtekorraldaja ametikoht. Ülejäänud viie suhtekorraldusfunktsiooni esindaja paigutus struktuuris ettevõtte juhatuse esimehe alluvuses on suhteliselt ootuspärane, kuna neist kahe puhul on tegemist juhiabidega, ühe puhul ettevõtte juhi enesega ning viimase kahe näol on tegemist osakonna juhtidega. Kõik need suhtekorraldusvaldkonna esindajad on oma

positsiooniga ettevõttes üksmeelselt rahul. Nad paiknevad ettevõtte hierarhia tipus ning omavad tihedat suhtlust oma otsese ülemuse – juhatuse esimehega.

Ülejäänud kolmes ettevõttes, milleks olid Radiolinja Eesti, Optiroc ning Falck Baltics, on olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht ning nende ühiseks tunnuseks on asjaolu, et suhtekorraldusfunktsioon ei paikne ettevõtte struktuuris juhatuse esimehe otsealluvuses. Suhtekorraldaja on nendes ettevõtetes teiste üksuste koosseisus ning seeläbi ka vastutav oma töös ja tegemistes nende osakondade juhtidele ja direktoritele. Viimaste näol on tegemist juhatuse liikmetega, kes omakorda alluvad juhatuse esimehele. Radiolinja Eestis allub suhtekorraldusjuht teenusoperaatorüksuse juhile ning nii ettevõtetes Optiroc kui ka Falck Baltics on suhtekorraldusfunktsioon paigutatud turundusüksuse koosseisu.

Kuigi nagu näha, on Eesti ettevõtete praktikas tavaks asetada suhtekorraldusfunktsioon turundusosakonna koosseisu, ei kiida sellist struktuurijaotust parimaks mitmed teoreetikud. Äripäeva Käsiraamatu (1999) kohaselt on taoline paigutus õigustatud vaid siis kui organisatsioon vajab väga tugevat toodete-teenuste müügitegevust. Sellises olukorras võib suhtekorraldaja aga olla üld- ja strateegilisest infost liiga kaugele paigutatud ning selle all võib kannatada just organisatsiooni kommunikatsioon.

Seega on suhtekorraldajatel organisatsioonide ametliku struktuuri järgi ettevõtte juhiga suhtlemisel nn vahefilter osakonna juhi näol. Siiski tõid aga intervjuueeritavad ise välja asjaolu, et tegelikult on suhtekorraldajate suurimaks koostööpartneriks ja otseseks ülemuseks ettevõtte juht või juhatuse esimees. Toodi välja fakt, et paberil olev struktuur ei määra ettevõtte tegelikku kommunikatsiooniprotsessi, sest igapäevases praktikas on tegemist vaid formaalsusega. Seega on mitteametlikud suhted ettevõtte juhiga tihedamad, kui seda struktuuri järgi järeldada võiks.

Omapärane on aga see, et antud gruppi sattunud ettevõtete suhtekorraldajad ei pea taolist funktsiooni paigutust üldsegi halvaks. Pigem toovad nad siinkohal välja positiivseid tendentse, mis sellise struktuurijaotusega kaasnevad, näiteks ettevõtte struktuuri lihtsus ning vähem väikeseid eelarveid. Vastajad pidasid olulisimaks just seda, kuidas on

olukord välja kujunenud praktikas, mitte seda, kuidas ametlikult kirjas on. Seega võib öelda, et kõik intervjueritavad olid suhtekorraldusfunktsiooni paigutusega ettevõtte struktuuris rahul ning olukorra muutmiseks põhjust ei näinud.

5.2.1. Suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõtu kujunemine

Suhtekorraldus areneb vastavalt ühiskonna nõudmistele ja ootustele, see ei arene ühiskonnast lahus. Töö teooriaosas sai välja toodud peamised suhtekorralduse nõudlust põhjustavatavad tegurid (Äripäeva Käsiraamat 1999):

- Ühiskonnas toimuvad protsessid
- Kriisisituatsioonid töötajaskonna, partnerite või avalikkusega suhtlemisel
- Uute turgude vallutamine
- Uute toodete turuletoomine
- Uute projektide käivitamine
- Sponsorlus või heategevusprojektid
- Tarbijate informeerimise vajadus

Käesolevas peatükis tehakse ülevaate sellest, miks ja mil viisil kujunes suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõtt käesoleva valimi äriettevõtetes. Lisaks sellele analüüsitakse, kuivõrd praktikas suhtekorralduse kasutuselevõttu põhjustanud tingimused ühitavad teoorias väljatoodud teguritega.

Radiolinja Eesti

Ettevõttes Radiolinja Eesti põhjustasid suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõtu mitu erinevat tegurit. Esiteks ühiskonnas toimuvad protsessid - järjest rohkem elanikke hakkasid kasutama mobiilsideteenust, mis tõi omakorda kaasa uute turgude vallutamise ning uute toodete turuletoomise. Lisaks muutus ettevõtte väliskommunikatsioon järjest keerulisemaks, samuti tekkis vajadus strateegilisema sisekommunikatsiooni järele. Nüüdseks on ettevõttes loodud ka suhtekorraldusstrateegia ning -eelarve.

- „Alguses oli tegemist tüüpilise Eesti ettevõtte kommunikatsioonikäitumisega, kus turundusdirektor tegi natukene suhtekorraldust ka, mis seisnes vaid meediapäringutele vastamises. Kuid ühel hetkel hakkas töö ülepea kasvama - ettevõtte kasvas kiiresti, kuna turg kasvas kiiresti. Siis tekkis ka tegelikult vajadus nii sise- kui ka väliskommunikatsiooni järele ning mõisteti, et on vaja spetsiifiliste teadmiste ja oskustega inimest. Seejärel selgus, et ka ühest inimesest on vähe. Hetkel on üks siis osakonna juht ja teine lihtsalt suhtekorraldaja.“ (Radiolinja Eesti – suhtekorraldusjuht)

Teede REV-2

Ettevõttes Teede REV-2 kujunes suhtekorralduslike ülesannete kasutuselevõtt ajapikku ning ettevõtte arengu käigus. Enne ühele inimesele - juhiabile - kõikide ülesannete andmist, vastutasid suhtekorraldusfunktsiooni täitmise eest organisatsioonis ettevõtte juht ning juhatuse liikmed. Tänapäevaks on nende ülesandeks jäänud ettevõtte esindamine avalikkuses.

- „Ma olen siin (ettevõttes Teede REV-2 – autori kommentaar) töötanud juba kaheksa aastat. Ja enne seda oli suhtekorraldus peamiselt peadirektori ja juhatuse liikmete korraldada. Kui ma siia aga tööle tulin, siis need ülesanded hakkasid vaikselt mulle nn ujuma ja siis võeti siia minu asemele uus sekretär tööle. Ja siis ma hakkasin järjest lisaülesandeid saama.“ (Teede REV-2 – juhiabi)

EMT

EMTs võeti esmalt tööle pressiesindaja, hiljem võeti valdkonnaga tegelemisel strateegilisem suund. Praegusel hetkel on olemas eraldi suhtekorralduseelarve ning suhtekorraldajat kaasatakse ka ettevõtte strateegilistesse otsustusprotsessidesse.

- „Minu meelest tuli klassikaline suhtekorraldus, a’la pressiesindaja, EMTsse tööle 1994. või 1995. aastal. See oli aeg, kus enamus Eesti suuremaid organisatsioone hakkas endale pressiesindajaid palkama.. Esimeseks ülesandeks oli meediasuhtlus.“ (EMT – avalike suhete juht)

Russian Estonian Rail Services

Ettevõttes RERS tegeleb suhtekorraldusvaldkonnaga organisatsiooni juht ise ning sellega on ta ainuisikuliselt ettevõttes tegelenud selle loomisest alates.

- „Ei oska konkreetset hetke välja tuua, kuna suhtekorraldusvaldkonna puutuvaid ülesandeid on tulnud ikka täita.“ (RERS – peadirektor)

Optiroc

Ettevõttes Optiroc võib suhtekorralduse kujunemisajaks pidada 90ndate aastate keskpaika, mil organisatsioonis hakati tähtsustama sisekommunikatsiooni. Ajapikku lisandus sellele veel erinevaid ülesandeid ning tänapäeval on kasutusele võetud nii suhtekorraldusstrateegia kui ka loodud eraldi eelarve.

- „Mina tulin siia tööle, siis kui see firma asutati ehk siis 10 aastat tagasi ja esialgu sekretärina. Ja võib öelda, et juba siis hakkas pihta see suhtekorraldaja töö. Esimeseks ülesandeks oli talvapäevade korraldamine. Seejärel ma läksin edasi müügiesakonda ja kõik need asjad tulid minuga koos kaasa. Ametinimetus PR juht tuli minu arvates 2000. aastal.“ (Optiroc – PR juht)

Ehitusfirma Rand ja Tuulberg

Ehitusfirmas Rand ja Tuulberg tekkis suurem vajadus suhtekorralduslike ülesannete täitmiseks siis, kui organisatsiooni sees tekkis probleeme informatsiooni liikumises. Tunti, et sisekommunikatsiooniga oleks vaja varasemast enam ning plaanipärasemalt tegelema hakata.

- „Alguses töötas siin üks juhiabi, kuid siis hakkas temale nii palju tööülesandeid kuhjuma, et tuli võtta tööle veel teinegi inimene. Vastasel korral oleks ülesannete täitmine olnud häiritud.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg – sekretär)

Skanska EMV

Ettevõttes Skanska EMV võeti suhtekorraldusfunktsioon kasutusele seetõttu, et tekkis vajadus organisatsiooni kommunikatsiooni organiseerimise järele. Liitumisel suure kontserniga muudeti aga kommunikeerimise põhimõtteid ning sisekommunikatsiooniga tegelemine anti üle personalijuhile, kes organisatsioonist enim oli antud valdkonnaga ka varem oma töös kokku puutunud. Seega on Skanska EMV suhtekorraldusfunktsiooni kujunemisel suurimaks mõjutusfaktoriks olnud ettevõtte sisepoliitika.

- „2001. aastal toimus meil struktuuriline muudatus, sest läksime Skanska kontserni alla. Tollel hetkel oli meil ka tööl eraldi infojuht. Kuid siis jõuti järeldusele, et sellel inimesel ei ole piisavalt ülesandeid ning töökoormust ja siis anti tema ülesanded üle mulle. Mina aga olen kogu juhtimisalase infoga väga tihedalt seotud ning seetõttu oligi loogiline jätk, et mina sain need ülesanded veel lisaks.“ (Skanska EMV - personalijuht)

Rudus Eesti

Ettevõtte Rudus Eesti suhtekorraldusvaldkonna esindaja ei osanud välja tuua konkreetset ajahetke või põhjust, millal ja miks suhtekorraldusfunktsioon ettevõttes kasutusele võeti. Kindel on ta aga selles, et informatsiooni edastamine on alati üheks oluliseks tööülesandeks olnud arvestades seda, et ettevõtte juht peab tõrgeteta töötavat sisekommunikatsiooni organisatsioonis väga oluliseks.

- „Kuna meil suhtekorraldusvaldkond ei ole veel täiesti välja arenenud, siis võib öelda, et informatsiooni liigutamine organisatsiooni sees on keskastme juhtidel alati üheks tööülesandeks olnud. Täpsemalt ei oska öelda.“ (Rudus Eesti – betooni tootmisjuht)

Falck Baltics

Ettevõttes Falck Baltics tingis funktsiooni kasutuselevõtu ettevõtte laienemine. Varem oli suhtekorraldusvaldkonna ülesannetega tegelenud ettevõtte juhtkond ise, kuid pärast ettevõtte töötajate arvu kahekordistumist, tekkis vajadus kommunikatsioonivaldkonna

spetsialisti järele. Kasvas avalikkuse huvi ettevõtte vastu ning muutmist ja arendamist vajab sisekommunikatsioon.

- „Avalike suhete direktori ametikoht tekkis 1998. aastal. Selle tingis asjaolu, et firma kasvas suureks pärast Eesti valvekoondise erastamist. Kuni sinnamaani olid tegevjuht ja omanik ise suhtekorralduse valdkonda koordineerinud.“ (Falck Baltics – avalike suhete direktor)

Eesti Põlevkivi

Ettevõttes Eesti Põlevkivi võeti suhtekorraldusfunktsioon kasutusele ettevõtte juhtkonna vahetumisel. Uus juhtkond oli see, kes leidis, et vajatakse uut ning strateegilist lähenemist ettevõtte sise- ja väliskommunikatsioonile. Mõne aasta möödudes loodi kolmeliikmeline avalike suhete osakond.

- „Avalike suhete osakond tekkis 1999. aastal. Põlevkivisse tuli siis uus juhtkond ning juhatuse esimees. Uus juhtkond oli see, eks mõistis suhtekorralduse vajalikkust esimesena, nemad mõistsid, et ettevõtte vajab uut välist ja sisemist identiteeti.“ (EP – pressiesindaja)

Kokkuvõte

Kõikides ettevõtetes, kus on olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht, võeti funktsioon kasutusele aastatel 1994 - 2000 ehk perioodil, mil teooria järgi oli Eestis märgata PR-teenuste nõudluse tõusu. Nendeks ettevõteteks on Radiolinja Eesti, EMT, Optiroc, Falck Baltics ning EP. Enne suhtekorralduse teadlikumat kasutuselevõttu tegelesid suhtekorralduslike ülesannete täitmisega ettevõtte juhid ning juhtkonna liikmed (Teede REV-2s, Radiolinja Eesti). Tänapäeva seisuga on nende peamiseks ülesanneteks antud valdkonnas jäänud ettevõtte esindamine avalikkuses.

Ettevõtteid, kus puudub eraldi suhtekorraldaja ametikoht, iseloomustab enim asjaolu, et funktsiooni kasutuselevõtu lülitamine igapäevatöösse kujunes ajapikku ning järkjärgult. Nendes organisatsioonides, näiteks ettevõtetes Teede REV-2, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg ning Optiroc, ei ole funktsiooni arengut mõjutanud mõni konkreetsem tegur või

põhjus. Neist viimases on funktsiooni areng viinud eraldi suhtekorraldaja ametikoha loomiseni.

Alljärgnevalt peamised tegurid, mis mõjutasid suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõttu valimis olevates ettevõtetes:

- Organisatsiooni areng, muutused organisatsiooni sees
- Uute turgude vallutamine
- Uute projektide elluviimine
- Muutused ühiskonna trendides
- Uute toodete turuletoomine
- Suurenenud avalikkuse huvi

Funktsiooni kasutuselevõtu ühe põhjusena tõid ettevõtted välja organisatsiooni enese arengu, sealhulgas nii uute turgude vallutamise kui ka uute projektide käivitamise (Falck Baltics ja EP). Organisatsioonisisised muutused antud ettevõtetes on kaasa toonud suhtekorraldaja ametikoha loomise ning selle funktsiooni kasutuselevõtu strateegilisel tasandil. Valimis oli ka üks suhtekorraldusvaldkonnale omapärase arengusuuna kaasa toonud ettevõttesisene muudatus. Nimelt, oli ettevõttes Skanska EMV olemas suhtekorraldaja ametikoht, kuid organisatsiooni liitumisel suurema kontserniga kaotati antud ametikoht vähese efektiivsuse tõttu ära – ühinemise tagajärjel olid muutunud suhtekorraldaja tööülesanded. Teise olulise põhjuse ja tõuke suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõtuks on andnud muutused ühiskonnas. Antud tegur on muudatusi toonud ettevõtete Radiolinja Eesti ja EMT suhtekorraldusfunktsiooni korralduses. 90ndate aastate keskel muutus Eesti ühiskonnas järjest populaarsemaks mobiilsideteenuste kasutamine ning seeläbi tekkis ka suurem vajadus ettevõtte väliskommunikatsiooni teadlikuks koordineerimiseks.

Lisaks ühiskonnas toimuvatele muutustele on funktsiooni kasutuselevõttu ettevõttes põhjustanud avalikkuse huvi organisatsiooni vastu. Ka teooria kohaselt oli Eesti suhtekorraldusvaldkonna arengule omane see, et esialgu tuli suhtekorraldusvaldkonna esindajal tegeleda peamiselt meediasuhtlusega. Neli ettevõtet (Radiolinja Eesti, EMT,

Falck Baltics, EP), kus oli olemas suhtekorraldaja ametikoht, tõid välja fakti, et meedia kasvav tähelepanu oli üheks põhjuseks, miks eraldi suhtekorraldaja ettevõttesse tööle võeti. Oluline on siinkohal välja tuua fakt, et tihtipeale mõjutasid valimisse sattunud ettevõtetes suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõttu üheaegselt mitu erinevat tegurit.

Võrreldes teooriaga ei ajendanud käesolevas uuringus olevaid ettevõtteid suhtekorraldusfunktsiooni igapäevasesse töösse lülitama ei kriisisituatsioonid ega sponsorlus ja heategevusprojektid. Asjaolu, et kriisisituatsioonid ei olnud põhjuseks, miks ettevõtted hakkasid suhtekorraldust kasutama, on teooriast lähtudes suhtekorraldusvaldkonna arengule positiivne tendents. Palju efektiivsem on probleeme ennetada, kui hiljem neid lahendada püüda.

5.3. Suhtekorralduse sidumine ettevõtte eduga

Käesolevas empiirikaosa kolmandas peatükis vaadeldakse seda, kas suhtekorraldaja seob suhtekorraldusfunktsiooni ettevõtte eduga ning milline on suhtekorraldusvaldkonna esindaja arvates suhtekorralduse roll ettevõtte juhtimisel.

Analüüsis jagatakse ettevõtted kaheks selle alusel, kas suhtekorraldusvaldkonna esindajad seovad suhtekorraldust ja ettevõtte edu omavahel või mitte. Seejärel uurin, kas üldse ning millisena näevad suhtekorraldajad enda rolli ettevõtte juhtimisel.

Tabel nr 8. Suhtekorralduse sidumine ettevõtte eduga

Ettevõtte edu ja suhtekorraldus ON omavahel seotud	Ettevõtte edu ja suhtekorraldus EI OLE omavahel seotud
1. „Kuigi ma arvan, et suhtekorraldus aitab kaasa ettevõtte edule, arvan ma ka seda, et tegelikult ei ole suhtekorraldaja alati kaasatud strateegiliste otsuste langetamise protsessidesse. Pigem on meil täidesaatev roll.“ (Radiolinja Eesti – suhtekorraldusjuht)	1. „Otseselt mind suuremate otsuste langetamisse ei kaasata, kuid kui on tegemist suurema projekti või programmiga, mis on seotud suhtekorraldusega, siis küll.“ (Teede REV-2 – juhiabi)
2. „Olen laiendatud juhatuse liige ja seega saan paljudes küsimustes kaasa rääkida.“ (EMT – avalike suhete juht)	2. „Juhtimine on rohkem juhi kohustus. Aga need väärtused, mis väljapoole läbi suhtekorralduse antakse, on olulise väärtusega ja kujundavad firma mainet. Tegelikult on suhtekorraldust ettevõttes raske mõõta, sest otsest kasu on raske märgata.“ (Optiroc – PR juht)
3. „Kuigi suhtekorralduse eest tuleb maksta, on kasumis ka teinekord selle funktsiooni tulemused märgatavad.“ (RERS – peadirektor)	3. „Suhtekorralduse roll organisatsiooni juhtimisel ei ole eriti oluline, kuna me ei tegele sellega ettevõttes väga palju.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg – sekretär)
4. „Suhtekorralduse roll juhtimisel on suur. Suhtekorraldaja teeb väga palju koostööd tippjuhiga.“ (Falck Baltics – avalike suhete direktor)	4. „Suhtekorraldaja peab viima ellu juhtimisotsuseid – teavitama ja selgitama oma töötajatele otsuste tagamaid, et need positiivselt vastu võetaks.“ (Skanska EMV – personalijuht)
5. „Suhtekorraldajad kujundavad organisatsiooni identiteeti.“ (EP – pressiesindaja)	5. „Otseselt siduda ei oskaks suhtekorraldust ja juhtimist. Mingi side on selle kahe asja vahel kindlasti olemas.“ (Rudus Eesti – betooni tootmisjuht)

Kokkuvõte

Vastastes küsimusele, kas suhtekorraldus ja ettevõtte edu on omavahel seotud või mitte, jagunesid valimis olevad ettevõtted võrdelt kaheks. Nagu tabelist nr 8 näha võib, seovad suhtekorraldust ja edu järgmiste ettevõtete suhtekorraldusvaldkonna esindajad: Radiolinja Eesti, EMT, RERS, Falck Baltics ning EP. Antud ettevõtete seas on ülekaalus organisatsioonid, kus on olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht, lisaks kuulub sellesse gruppi ka organisatsioon, mille suhtekorraldajaks on ettevõtte juht. Seega võib öelda, et põhitööna suhtekorraldusega tegelevad valdkonna esindajad tunnevad, et nad on osa juhtimisest, keda aeg-ajalt või pidevalt kaasatakse ka strateegiliste otsuste langetamise protsessi.

Ettevõtted Eesti Põlevkivi ja Optiroc tõid suhtekorralduse rollina ettevõtte juhtimisel välja mainekujunduse. See on oluline faktor, arvestades asjaolu, et ettevõtte maine ja ettevõtte edu on omavahel vastastikusel positiivses seoses.

Teises grupis olevate ettevõtete (Teede REV-s, Optiroc, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg, Skanska EMV, Rudus Eesti) esindajad arvavad pigem, et suhtekorraldust ja ettevõtte edu ei saa omavahel siduda. Antud organisatsioonidest vaid ettevõttes Optiroc on olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht, kuid ülekaalukalt on antud gruppi sattunud ettevõtted, kus PR-töötajat eraldi palgatud ei ole. Kõiki neid ettevõtteid ühendab asjaolu, et suhtekorraldusvaldkonna esindajaid strateegiliste otsuste langetamise protsessi ei kaasata, mistõttu ka nende ettevõtete intervjuueeritavad ei näe suhtekorraldusel suurt rolli organisatsiooni juhtimisel ega tulenevalt sellest seosta antud funktsiooni ettevõtte eduga.

5.4. Juhtide ja suhtekorraldajate arvamuste võrdlused

Käesoleva bakalaureusetöö empiirikaosa viimases peatükis võrreldakse valimis olevate ettevõtete juhtide ja suhtekorraldusvaldkonna esindajate arvamusi suhtekorraldusfunktsiooni rollist organisatsioonides, mida nad esindavad. Nii ettevõtte enda arengu kui ka suhtekorraldusfunktsiooni arengu seisukohalt on oluline, et ettevõtte juht ja suhtekorraldaja näeksid antud funktsiooni ühes ja samas organisatsioonis sarnaselt. Põhikonfliktide määratlemine võimaldaks seejärel juba erinevatele probleemidele lahendusi leida.

Juhtide ja suhtekorraldusvaldkonna esindajate arvamusi võrreldakse kolmes erinevas aspektis, milleks on suhtekorralduse defineerimine, funktsiooni vajaduse määratlemine ning suhtekorralduse sidumine ettevõtte eduga.

Antud empiirikaosa kõigis kolmes alapeatükis analüüsitakse kümnest valimi ettevõttest kokku üheksat. Ettevõtte Russian Estonian Rail Services suhtekorraldusvaldkonna esindajana osales uuringus ettevõtte juht, mistõttu võrdlust selle ettevõtte lõikes teostada ei ole võimalik. Ettevõtete juhtide tsitaadid ning küsimuste vastused on muutmata kujul võetud bakalaureusetööst „Juhtide nägemus suhtekorralduse rollist edukates äriettevõtetes“ (Jänes 2004).

5.4.1. Juhi ja suhtekorraldaja definitsioonide võrdlus

Antud peatüki eesmärgiks on uurida, kas valimis olevate ettevõtete juhid ning suhtekorraldajad näevad suhtekorraldusfunktsiooni ettevõttes sarnaselt. Suhtekorralduse mõiste defineerimist saab seostada ka sellega, millise rolli intervjueeritavad suhtekorraldusele ettevõttes omastavad.

Nagu eespool suhtekorraldajate definitsioonide analüüsis sai välja toodud, võrreldakse ka käesolevas peatükis intervjueeritavate suhtekorralduse definitsioone nelja teoorias enimlevinud märksõnaga. Nendeks märksõnadeks on:

- kahesuunalisus
- planeeritus
- suhted sihtgruppidega (sihtgrupe on palju ning suhted pikaajalised)
- juhtimisfunktsioon

Analüüsi alla võetakse antud alapeatükis üheksast ettevõttes kaheksa. Ettevõtte Teede REV-2 juht oli rahvuselt venelane ning temaga jäi mõiste defineerimine katki, kuna ta ei saanud eestikeelsest sõnast „suhtekorraldus“ päris täpselt aru.

Radiolinja Eesti

Kuigi nii Radiolinja Eesti juhi kui ka suhtekorraldaja definitsioonides puudub kattuvus teoorias pakutavate märksõnadega, langevad nende poolt pakutud definitsioonid omavahel suures osas kokku. Nimelt eristavad nad mõlemad sise- ja väliskommunikatsiooni ning räägivad informatsiooni haldamisest ja koordineerimisest.

Tabel nr 9. Radiolinja Eesti definitsioonid

	Märksõnad juhi tsitaatidest	Märksõnad suhtekorraldaja tsitaatidest
Vastavus teooriale:	---	---
Puudu võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none"> - kahesuunalisus - planeeritus - suhted sihtgruppidega - juhtimisfunktsioon 	<ul style="list-style-type: none"> - kahesuunalisus - planeeritus - suhted sihtgruppidega - juhtimisfunktsioon
Lisaks võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none"> - eristab sise- ja välis-kommunikatsiooni - info andmine 	<ul style="list-style-type: none"> - eristab sise-, välis- ja kriisikommunikatsiooni - informatsiooni haldamine

EMT

EMT suhtekorraldaja ja juhi definitsioonid langevad kokku aspektis, kus mõlema arvates on suhtekorralduse üheks tähtsaks osaks pikaajaline suhtlemine paljude erinevate sihtgruppide ning ühiskonnaga tervikuna, kumbki ei too aga välja kahe-suunalisust. Erinevustena kahe definitsiooni vahel võib välja tuua, et juht peab suhtekorraldust kommunikatsioonijuhtimise vormiks ning lisab sellele sotsiaalse vastutuse ning kuvandi säilitamise aspekti, samas kui suhtekorraldaja peab oluliseks planeerituse väljatoomist. Tähelepanuväärne on see, et juhi poolt lisaks toodud kaks viimast märksõna viitavad otseselt EMT suhtekorraldaja tööülesannetele, millest on ka antud töös tehtud täpsem ülevaade. Seega võib arvata, et juht lõi suhtekorralduse defineerimisel paralleele ning lähtus suhtekorraldusvaldkonna esindaja ametiülesannetest.

Tabel nr 10. EMT definitsioonid

	Märksõnad juhi tsitaatidest	Märksõnad suhtekorraldaja tsitaatidest
Vastavus teooriale:	<ul style="list-style-type: none">- kommunikatsioonijuhtimise vorm- tegeleb suhetega sihtgruppidega ja ühiskonnaga tervikuna	<ul style="list-style-type: none">- planeeritus- suhted sihtgruppidega ja ühiskonnaga tervikuna
Puudu võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none">- kahe-suunalisus- planeeritus	<ul style="list-style-type: none">- kahe-suunaline- juhtimisfunktsioon
Lisaks võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none">- sotsiaalne vastutus- suhtekorraldus säilitab kuvandit	----

Optiroc

Ettevõtte Optiroc juhi ning suhtekorraldaja definitsioonid on üldjoontes teineteisest erinevad. Suhtekorraldaja väljatoodud definitsioonis ei leidunud ühtegi märksõna, mida oleks saanud ühildada teooriaga, samas juht viitas suhtekorraldusele kui juhtimisfunktsioonile ning tõi olulise aspektina välja suhtlemise sihtgruppidega. Ainukese sarnasusena kahes definitsioonis võib välja tuua asjaolu, et mõlemad toovad

definitsoonis välja kitsamaid suhtekorraldusvaldkonna tööülesandeid, mis küll käivad teooria märksõnade alla, kuid ei hõlma seda terviklikult.

Tabel nr 11. Optiroc definitsoonid

	Märksõnad juhi tsitaatidest	Märksõnad suhtekorraldaja tsitaatidest
Vastavus teooriale:	- üks tähtsamaid töövahendeid - suhetes nendega, kellest organisatsioon on huvitatud	---
Puudu võrreldes teooriaga:	- kahe-suunalisus - planeeritus - suhted sihtgruppidega	- kahe-suunalisus - suhted sihtgruppidega - juhtimisfunktsioon - planeeritus
Lisaks võrreldes teooriaga:	- missiooni ja visiooni selgitamine	- sise- ja väliskommunikatsioon - mainekujundus - töötajate motiveerimine

Ehitusfirma Rand ja Tuulberg

Käesoleva ettevõtte juhi ja suhtekorraldaja definitsoonide suurimaks sarnasuseks on suhtekorraldusfunktsiooni seostamine kahe-suunalisusega. Teooriaga kooskõlas pakub suhtekorraldaja ka veel aktiivset suhtlust erinevate sihtgruppidega. Lisaks teooriale peab juht definitsoonis vajalikuks välja tuua sise- ja väliskommunikatsiooni eristamise ning suhtekorralduse suhestamise reklaamiga. Suhtekorralduse seostamine erinevate valdkondadega, nagu näiteks turundus ja reklaam, on käesolevasse valimisse sattunud ettevõtete puhul võrdlemisi korduv tendents.

Tabel nr 12. Ehitusfirma Rand ja Tuulberg definitsoonid

	Märksõnad juhi tsitaatidest	Märksõnad suhtekorraldaja tsitaatidest
Vastavus teooriale:	- kahe-suunalisus	- suhted sihtgruppidega - kahe-suunalisus
Puudu võrreldes teooriaga:	- planeeritus - suhted sihtgruppidega - juhtimisfunktsioon	- planeeritus - juhtimisfunktsioon
Lisaks võrreldes	- eraldab sise- ja välis-	- korrektne kirjavahetus

teooriaga:	kommunikatsiooni - suhestab reklaamiga	
-------------------	---	--

Skanska EMV

Käesoleva ettevõtte juhi ja suhtekorraldaja definitsioonid erinevad teineteisest praktiliselt täiesti. Nende suurimaks sarnasuseks on see, et kumbki ei too välja ühtegi terminit, mis oleksid teooria märksõnade seas. Suhtekorraldaja seostab funktsiooni mainekujundusega ning juht turundusega. Lisaks sellele peab juht oluliseks suhtekorralduse jagamist sise- ja väliskommunikatsiooniks.

Tabel nr 13. Skanska EMV definitsioonid

	Märksõnad juhi tsitaatidest	Märksõnad suhtekorraldaja tsitaatidest
Vastavus teooriale:	---	---
Puudu võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none"> - planeeritus - suhted sihtgruppidega - kahe-suunalisus - juhtimisfunktsioon 	<ul style="list-style-type: none"> - planeeritus - suhted sihtgruppidega - kahe-suunalisus - juhtimisfunktsioon
Lisaks võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none"> - osa turundusest - sisemised ja välised suhted 	<ul style="list-style-type: none"> - mainekujundus

Rudus Eesti

Antud ettevõtte kahe intervjuueeritava definitsioonid on teineteisest erinevad, rõhutades erinevaid aspekte. Ettevõtte juht ei too suhtekorralduse definitsioonis välja ühtegi märksõna, mis on levinud teooriates, suhtekorraldaja toob siinkohal välja kahe-suunalisuse. Lisaks sellele jagab juht sarnaselt eelnevatele intervjuueeritavatele suhtekorralduse välis- ja sisekommunikatsiooniks ja seostab selle mainekujundusega.

Tabel nr 14. Rudus Eesti definitsioonid

	Märksõnad juhi tsitaatidest	Märksõnad suhtekorraldaja tsitaatidest
--	------------------------------------	---

Vastavus teooriale:	---	- kahesuunalisus
Puudu võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none"> - kahesuunalisus - suhted sihtgruppidega - planeeritus - juhtimisfunktsioon 	<ul style="list-style-type: none"> - suhted sihtgruppidega - planeeritus - juhtimisfunktsioon
Lisaks võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none"> - eristab sisemise ja välimise suhtekorralduse - seostub mainega 	---

Falck Baltics

Kui ettevõtte suhtekorraldaja toob funktsiooni definitsioonis välja kaks teooriaga kattuvat terminit, milleks on juhtimisfunktsioon ja suhted erinevate sihtgruppidega, siis juhi definitsioonis märksõnu teooriast ei leidu. Viimane peab, sarnaselt teistele intervjuueeritavatele, oluliseks suhtekorralduse sidumist sise- ja väliskommunikatsiooni ning mainekujundusega. Lisaks sellele viitab ta suhtekorraldusele kui terve ettevõtte kommunikatsiooni haldamisele.

Tabel nr 15. Falck Baltics definitsioonid

	Märksõnad juhi tsitaatidest	Märksõnad suhtekorraldaja tsitaatidest
Vastavus teooriale:	---	<ul style="list-style-type: none"> - juhtimisfunktsioon - suhted sihtgruppidega
Puudu võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none"> - kahesuunalisus - planeeritus - suhted sihtgruppidega - juhtimisfunktsioon 	<ul style="list-style-type: none"> - kahesuunalisus - planeeritus
Lisaks võrreldes teooriaga:	<ul style="list-style-type: none"> - tõese info edastamine - mainekujundus - eristab sise- ja väliskommunikatsiooni - kommunikatsioon ettevõttes tervikuna 	---

Eesti Põlevkivi

Kui antud ettevõtte suhtekorraldaja ei toonud oma definitsioonis välja ühtegi märksõna, mis oleks vastanud teooriale, siis ettevõtte juhi ütlustest võis välja lugeda funktsiooni

sidumise juhtimisega. Sealjuures peab juht oluliseks eristada sise- ja väliskommunikatsiooni, suhtekorraldaja aga funktsiooni sidumist turunduse ja ürituskommunikatsiooniga. Seega puudub ettevõtte Eesti Põlevkivi kahe esindaja definitsioonis otsene ühisosa.

Tabel nr 16. Eesti Põlevkivi definitsioonid

	Märksõnad juhi tsitaatidest	Märksõnad suhtekorraldaja tsitaatidest
Vastavus teooriale:	- sise- ja väliskommunikatsiooni juhtimine	----
Puudu võrreldes teooriaga:	- suhted sihtgruppidega - kaesuunalisus - planeeritus	- suhted sihtgruppidega - kaesuunalisus - planeeritus - juhtimisfunktsioon
Lisaks võrreldes teooriaga:	- sisemise ja välimise kommunikatsiooni eristamine	- koostöö turunduse ja ürituskommunikatsiooniga

Kokkuvõte

Esmalt tuleb välja tuua fakt, et kaheksa intervjuueritava - nelja juhi (Radiolinja Eesti, Skanska EMV, Rudus Eesti ja Falck Baltics) ja nelja suhtekorraldaja (Radiolinja Eesti, Optiroc, Skanska EMV, Eesti Põlevkivi) - väljatoodud definitsioonides puudus konkreetne ühisosa teoorias enimkorduvate märksõnadega. Samas tuleb silmas pidada käesoleva analüüsipunkti eesmärki: suhtekorraldaja ja juhi definitsioonide võrdlus, mistõttu olulisemaks pean siinkohal ettevõtte kahe esindaja pakutud definitsioonide omavahelisi sarnasusi ja erinevusi.

Praktiliselt täiesti kattusid omavahel ettevõtte Radiolinja Eesti suhtekorraldaja ja juhi definitsioonid. Kuigi neil mõlemal puudus kattuvus teooriaga, olid teised väljatoodud aspektid sarnased, sh sise- ja väliskommunikatsiooni eristamine ning seotus informatsiooni haldamise ja levitamise.

Väheseid sarnasusi esines ka EMT ning Ehitusfirma Rand ja Tuulberg intervjuueeritavate definitsioonides - mõlema puhul oli kattuvus ühte teooria terminiga. Praktiliselt täiesti erinevalt defineerivad suhtekorraldust teineteisest aga kõikide teiste ettevõtete - Skanska EMV, Rudus Eesti, Optiroc, Falck Baltics ning Eesti Põlevkivi - juhid ning suhtekorraldusvaldkonna esindajad.

Kuigi organisatsioonisiselt oli märgata erinevusi, võib ühe sarnase tendentsina ettevõtetevaheliselt välja tuua asjaolu, et suhtekorraldust seostatakse reklaami, turunduse ning mainekujundusega (nt Skanska EMV, Rudus Eesti, Falck Baltics). Mõnedes nendest ettevõtetest on taolise fakti arvatavasti tinginud suhtekorraldaja tööülesanded või alluvus turundusjuhile. Üks läbivamaid viise, millele toetudes suhtekorraldust defineeriti, oli suhtekorralduse jaotamine kaheks - sise- ja väliskommunikatsiooniks. Taolise jaotuse tegid kõikide ettevõtete juhid või suhtekorraldajad, välja arvatud ettevõtte EMT esindajad. Peamiselt nähakse seega suhtekorraldajat kui sisemise ja välimise kommunikatsiooni koordineerijat.

Kokkuvõtlikult aga võib öelda, et kuna käesolevas valimis defineeritakse suhtekorraldust ettevõttesiseselt võrdlemisi erinevalt, nähakse ka antud funktsiooni osatähtsust, eesmärke ja rolli arvatavasti organisatsioonis erinevalt. Seda, kui palju ning millistes aspektides erinevused esinevad, võiks olla edasiste uuringute teema.

5.4.2. Juhtide ja suhtekorraldajate arvamus suhtekorraldusfunktsiooni vajadusest ettevõttes

Käesoleva alapeatüki eesmärgiks ei ole vaadata, kas suhtekorraldaja ja juht peavad funktsiooni vajadust ettevõttes oluliseks või mitte, vaid tähtis on vaadata aspekti, mil määral nende arvamusel andud teemal ühtivad. Lisaks vaadatakse ka seda, kas suhtekorraldusvaldkonna esindaja on kursis sellega, mida ettevõtte juht arvab suhtekorraldusest.

Esmalt tuuakse analüüsis välja ettevõtted, kus suhtekorraldaja ja ettevõtte juhi arvamused langevad antud teemal kokku ning seejärel ettevõtted, kus intervjuueeritavad suhtuvad funktsiooni vajalikkusesse erinevalt.

Skanska EMV

Nii ettevõtte Skanska EMV juht kui ka suhtekorraldaja arvavad, et suhtekorraldus ei oma nende organisatsioonis olulist rolli. Pigem eelistab ettevõtte hoida meedias madalat profiili ning mõõdukalt tegeleda sisekommunikatsiooniga. Juhi suhtumisest funktsiooni on teadlik ka suhtekorraldusvaldkonna esindaja.

Tabel nr 17. Ettevõtte Skanska EMV arvamused suhtekorralduse vajalikkusest

Juhi arvamus suhtekorralduse vajalikkusest	Suhtekorraldaja arvamus suhtekorralduse vajalikkusest
<i>„Sisuliselt ei tähenda midagi (suhtekorraldusvaldkond – autori kommentaar). Maailmas on palju ilusaid asju, aga nende kohapealt ei tohi lolliks minna. /.../ Eraldi tegevust pole ja ei näe ka otsest vajadust. (Skanska EMV - tehnikadirektor)</i>	<i>„Meil konkreetselt on suhtekorraldus teisejärguline. Me rõhutame tagasihoidlikkust ja ainult enda nime. See, et mida ja kus me ehitame, seda me nõ ei reklaami, ise ei räägi. „ Ma arvan, et minu juht soovib, et suhtekorraldus ettevõttes oleks balansis – piisavalt infot välja ja piisavalt infot sissepoole.“ (Skanska EMV – personalijuht)</i>

Rudus Eesti

Ettevõtte Rudus Eesti mõlemad esindajad arvavad ühiselt, et suhtekorraldus nende firmas ei ole esmatähtis funktsioon. Nii juht kui suhtekorraldusvaldkonna esindaja toovad selle põhjustena välja ettevõtte tegevusvaldkonna kitsa spetsiifika ning organisatsiooni väiksuse. Ka suhtekorraldaja teab, kuidas suhtub funktsiooni vajalikkusesse ettevõtte juht.

Tabel nr 18. Ettevõtte Rudus Eesti arvamused suhtekorralduse vajalikkusest

Juhi arvamus suhtekorralduse vajalikkusest	Suhtekorraldaja arvamus suhtekorralduse vajalikkusest
<i>„Meie alal pole teda nagu siia maani väga oluliseks pidanud. Et meil on selline kitsas ja spetsiifiline valdkond, et mulle tundub, et see on olulisem neile, kes pakuvad sellist avalikku huvi või laiale avalikkusele. /.../ Et noh, mida suurem firma, seda olulisem ta on. Me oleme suht väike firma (80</i>	<i>„Ma arvan, et meiesuurusel firmal sellist töötajat (suhtekorraldajat – autori kommentaar) eraldi palgata ei ole mõtet.“ „Meil on põhimõte, et infot tuleb välja anda nii palju, kui on vaja, mitte rohkem.“ (Rudus Eesti – betooni tootmisjuht)</i>

<i>töötajat – autori kommentaar), et ise arvame, et saame enam-vähem selle valdkonnaga hakkama,, et me peaks selle sisemise suhtekorralduse peale mõtlema, kaugel sellest, et me palkaks endale spetsialiste appi.“ (Rudus Eesti – juhatuse esimees)</i>	
--	--

Radiolinja Eesti

Kui kahe eelmise ettevõtte esindajad suhtusid ühtviisi negatiivselt suhtekorraldusfunktsiooni vajalikkusesse ettevõttes, siis Radiolinja Eesti juht ja suhtekorraldaja leiavad, et suhtekorralduse kasutamine ettevõttes on möödapääsmatu. Suure vajaduse funktsiooni järele tekitavad antud intervjueeritavate arvates ettevõtte suurusega kaasnev töömahu ning erinevate väljundite hulga kasv. Ka käesoleva ettevõtte puhul on positiivne asjaolu, et suhtekorraldaja on kursis organisatsiooni juhi arvamusega funktsioonist.

Tabel nr 19. Ettevõtte Radiolinja Eesti arvamused suhtekorralduse vajalikkusest

Juhi arvamus suhtekorralduse vajalikkusest	Suhtekorraldaja arvamus suhtekorralduse vajalikkusest
<i>„Kui ettevõtte saab nii suureks, et ta võib seda endale lubada. Et ütleme, et kolme mehe ettevõttes pole vaja. Et sellest hetkest, kui ettevõtte on teatava suurusega, et siis on viga, et seda mitte teha. Natuke nagu jurist.“ (Radiolinja Eesti – juhatuse esimees)</i>	<i>„Ma arvan, et suhtekorralduse vajadus Radiolinjas on möödapääsmatu. Meil on nähtud, et töömaht on nii suur ja väljundeid nii palju, et parima tulemuse annab see, kui sellega tegeleb eraldi inimene.“ „Ma arvan, et juht väärtustab suhtekorraldust iga aastaga üha enam. Ta näeb, et see toob ettevõttele järjest rohkem kasu.“ (Radiolinja Eesti – suhtekorraldusjuht)</i>

EMT

Mõlemad ettevõtte EMT esindajad suhtuvad funktsiooni kasutusse positiivselt, juhi heast suhtumisest on teadlik ka suhtekorraldaja. Intervjueeritavad leiavad, et väga suur osa ettevõtte erinevatest tegevusest on seotud just suhtekorraldusega.

Tabel nr 20. Ettevõtte EMT arvamused suhtekorralduse vajalikkusest

Juhi arvamus suhtekorralduse vajalikkusest	Suhtekorraldaja arvamus suhtekorralduse vajalikkusest
<i>„Kõik väärtusskaalaga seotud asjad on seotud suhtekorraldusega. /.../ Oleneb ettevõtte positsioneerimist turul – kui tegemist kvaliteedi ja</i>	<i>„Suhtekorraldus on seotud praktiliselt kõigega, mida ettevõtte teeb. Organisatsioonil on kindlasti vajadus suhtekorralduse järele, kuid see võib olla</i>

<i>teenindusliidriga, siis on tema jaoks suhtekapital äärmiselt oluline, sest järelkult need segmendid kelle jaoks sa oled olemas peavad sind ja su kompetentsi usaldama. /.../ Trend on tõusev, masskomi osatähendus aina suureneb.“ (EMT - turundusdirektor)</i>	<i>lahendatud erinevat moodi. Meil on ta lahendatud niimoodi, et suhtekorraldajaid on ametinimetuse järgi üks, kuid kõik ülejäänud on suhtekorraldussaadikud.“ „Minu juht väärtustab suhtekorraldust väga. Samas töötatakse meelsamini väljapoole kui sissepoole.“ (EMT – avalike suhete juht)</i>
--	--

Optiroc

Viimane ettevõtte, kus suhtekorraldaja ja juhi arvamus funktsiooni vajalikkusest kokku langeb, on Optiroc. Nii ettevõtte juht kui ka suhtekorraldaja leiavad, et suhtekorraldus nende ettevõttes on oluline, kuna see aitab organisatsioonil kommunikatsiooni juhtida.

Tabel nr 21. Ettevõtte Optiroc arvamus suhtekorralduse vajalikkusest

Juhi arvamus suhtekorralduse vajalikkusest	Suhtekorraldaja arvamus suhtekorralduse vajalikkusest
<i>„Kindlasti on seda vaja. Kõik me oleme reklaam ja müügitöötajad juhist kuni uksehoidjani. See aitabki paika panna, kuidas asjad käivad. Alati pole vaja konkreetset inimest, aga seda peab teadma, et seda on vaja teha. Õiged sõnumid õiges aktsendis õigele kliendile aitab kaasa ja aitab areneda. Aga igal ettevõttel on see erineva vajadusega.“ (Optiroc - tegevdirektor)</i>	<i>„Suhtekorralduse roll ettevõttes oleneb firmast. Meie firmal ei ole väliskommunikatsioon väga oluline. Aga mina pööraksin tähelepanu rohkem sissepoole ja siis alles klientidele. Suhtekorraldus on kindlasti vajalik, kuna aitab ettevõttel oma kommunikatsiooni juhtida.“ „Juht arvab suhtekorraldusest üha enam ja just sisekommunikatsiooni valdkonnast. (Optiroc – PR juht)</i>

Uuringu valimis oli ka kaks ettevõtet, kus juhi ja suhtekorraldusvaldkonna esindaja arvamus on vastupidised. Nendeks organisatsioonideks on Teede REV-2 ning Ehitusfirma Rand ja Tuulberg. Mõlema antud ettevõtte juht leiab, et funktsioon ei mängi organisatsioonis olulist rolli, samas kui suhtekorraldusvaldkonna esindajad on selle olulisuses kindlad. Samuti arvavad mõlemad suhtekorraldajad, et ka juht suhtub funktsiooni vajalikkusesse positiivselt, mis aga tegelikkuses nii ei ole.

Teede REV-2

Tabel nr 22. Ettevõtte Teede REV-2 arvamus suhtekorralduse vajalikkusest

Juhi arvamus suhtekorralduse vajalikkusest	Suhtekorraldaja arvamus suhtekorralduse vajalikkusest
<i>„Eraldi inimese järgi ei ole vajadust, kuna meil on selline valdkond. Seltskond on stabiilne ning me</i>	<i>„Minu meelest on suhtekorraldus ettevõttes oluline. Suhtekorraldust on organisatsioonis vaja. Kasvõi</i>

<i>kõik tunneme üksteist. Sellepärast ei ole ka suhtekorralduse roll ettevõttes eriti oluline“ (Teede REV-2 – finantsdirektor)</i>	<i>kui on ajakirjanduses artikkel, siis me leiame ka, et mõnel teemal on meie sõnavõtt tähtis.“ „Ma arvan, et juht arvab suhtekorraldusest hästi, meil küll ei ole olemas strateegiat, kuid ta on alati aldis uusi asju ette võtma.“ (Teede REV-2 - juhiabi)</i>
--	--

Ehitusfirma Rand ja Tuulberg

Tabel nr 23. Ehitusfirma Rand ja Tuulberg arvamused suhtekorralduse vajalikkusest

Juhi arvamus suhtekorralduse vajalikkusest	Suhtekorraldaja arvamus suhtekorralduse vajalikkusest
<i>„Infot pole selle teema kohta kunagi liiga palju, pigem meil pole leidnud väljundit. /.../ Suure turundusorganisatsiooniga ei saa ennast võrrelda - protsess on meil staatilisem.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg - ehitusjuht)</i>	<i>„Meie ettevõtte tegeleb hetkel selle valdkonna arendamisega. Suhtekorraldus aitab tööd efektiivsemaks muuta.“ „Ma arvan, et minu juht suhtub suhtekorraldusse positiivselt, ta lööb alati kõiges positiivselt kaasa. Ta ootab ka töötajate aktiivsust.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg - sekretär)</i>

Omamoodi tulemus suhtekorraldusfunktsiooni vajalikkusest ettevõttes selgus ettevõtete Falck Baltics ja Eesti Põlevkivi juhtide ning suhtekorraldajate intervjuudest. Mõlemas ettevõttes suhtuvad suhtekorraldajad funktsiooni vajalikkusesse positiivselt, kuid juhtide tsitaatidest võib välja lugeda nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte. Samas on suhtekorraldajad kindlad, et juht suhtub funktsiooni absoluutse soosinguga.

Falck Baltics

Tabel nr 24. Ettevõtte Falck Baltics arvamused suhtekorralduse vajalikkusest

Juhi arvamus suhtekorralduse vajalikkusest	Suhtekorraldaja arvamus suhtekorralduse vajalikkusest
<i>”Et see on iga juhi kohus korraldada suhteid. Et ettevõtte spetsiifikast sõltub – suhtekorraldaja võetaks siiski välissuhtluse jaoks, et mitte sisesuhtluse jaoks. Juhul, kui võetakse sisesuhtluse jaoks, siis võib öelda, et seal ettevõttes on midagi korrast ära. Mida suurem ettevõtte siis seda rohkem on seda vaja. Et siseleht oleks jne. See suurus pole aga mitte ainult inimeste arv, vaid ka infohulga suurus, eri protsesside ja toodete arv, inimeste arv, geograafiline suurus, rahvusvahelisus. Et mitmes mõttes suurus. Ka vanus.“ (Falck Baltics – juhatuse esimees).</i>	<i>„Suhtekorraldusel on ettevõttes oluline roll. See on elementaarne juhtimisfunktsioon, mis on vajalik sellkest hoolimata, kas selleks on ettevõttes olemas spetsiaalne töötaja, sest suhtekorraldusega tegeleb tegelikult iga ettevõtte.“ (Falck Baltics – avalike suhete direktor)</i>

Eesti Põlevkivi

Tabel nr 25. Ettevõtte Eesti Põlevkivi arvamused suhtekorralduse vajalikkusest

Juhi arvamus suhtekorralduse vajalikkusest	Suhtekorraldaja arvamus suhtekorralduse vajalikkusest
<i>„Väiksema tähtsusega kui mujal, kuna tegemist on suletud sektoriga, turunduslikel põhjustel vaja pole. Aga kuna tegemist on riigiettevõttega siis sellist laadi tegevuse selgitamine on avalikkusele vajalik ja sisekommunikatsioon samuti, et see on ka oluline probleem, et sageli suurem probleem kui väljapool. Ta on üks tugiteenistust, et igas organisatsioonis erinev. Samas see roll pole väike, kuna PR juht istub kõigil juhatuse koosolekutel.“ (EP – finantsdirektor)</i>	<i>„Suhtekorralduse vajadust saab mõõta vastavalt püstitatud eesmärkide efektiivsusele ja sellele kuidas me neid täita suudame. Suhtekorraldus on ettevõttes vajalik funktsioon, sest PR hõlmab valdkondi, mis paistavad üldsusele hästi välja ja seega on vajalik nende tasemel elluviimine.“ „Ma arvan, et juht on teadvustanud, et suhtekorraldus on oluline valdkond ning juhtimise lahutamatu osa.“ (EP – pressiesindaja)</i>

Kokkuvõte

Käesoleva analüüsi valimis olevast üheksast ettevõttest viies langesid juhi ja suhtekorraldusvaldkonna esindaja arvamused funktsiooni vajalikkusest kokku. Nendeks ettevõteteks on Radiolinja Eesti, EMT, Optiroc, Skanska EMV ning Rudus Eesti. Arvamust funktsiooni vajalikkusest mõjutasid intervjuueeritavate sõnade kohaselt ettevõtte tegevusvaldkond, suurus ning positsioneerimine turul. Vastavalt sellele leidsid ettevõtte esindajad ühiselt, et nende organisatsioonis antud tegurid kas on soodustanud (Radiolinja Eesti, EMT, Optiroc) või vastupidiselt mitte soodustanud (Skanska EMV, Rudus Eesti) suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõttu.

Valimis on ka kaks organisatsiooni, kus suhtekorraldusvaldkonna esindaja arvamus antud teemal on vastupidine võrreldes ettevõtte juhi arvamusega. Nii organisatsiooni Teede REV-2 kui ka Ehitusfirma Rand ja Tuulberg suhtekorraldajad pidasid suhtekorraldust enda organisatsioonis nii vajalikuks funktsiooniks, et selleks võiks nende arvates ettevõttes olemas olla eraldi ametikoht, samas kui ettevõtte juhid antud valdkonda nii suurel määral ei väärtustanud. Lisaks arvasid suhtekorraldusvaldkonna esindajad, et juht suhtub suhtekorraldusse positiivselt ning avaldasid lootust, et tulevikus toimub valdkonna mõningane areng ettevõttes.

On üllatuslik, et suhtekorraldusfunktsiooni vajadusest rääkides ei langenud juhi ja suhtekorraldaja arvamus otseselt kokku ka veel kahes ettevõttes, kus on olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht. Ettevõtete Falck Baltics ning Eesti Põlevkivi suhtekorraldusvaldkonna esindaja ja ettevõtte juht näevad funktsiooni vajadust sarnaselt vaid mõningates aspektides. Nimelt, arvab Falck Baltics suhtekorraldaja, et suhtekorralduse kasutamine ettevõttes on elementaarne, samas kui juht peab seda oluliseks vaid väliskommunikatsioonis. Ka ettevõttes Eesti Põlevkivi peab suhtekorraldaja funktsiooni väga vajalikuks, kuid juht arvab, et erinevalt teiste ettevõtetega nende organisatsioonis suhtekorralduse järele väga suurt vajadust ei ole, kuna ettevõtte paikneb suletud sektoris. Arvestades seda, et Eesti Põlevkivi näol on antud uuringus tegemist ainukese ettevõttega, kus on olemas kolmeliikmeline suhtekorraldusosakond, on taoline arvamus suhtekorralduse vajalikkusest ettevõttes mõnevõrra üllatav.

Antud analüüsis osas ei kattunud suhtekorraldusvaldkonna esindaja arvamus täies ulatuses ettevõtte juhi arvamuslega kokkuvõttes neljal korral. Arvestades valimi suurust, on antud tulemus märkimisväärne. Kui ettevõtte juht ja suhtekorraldaja ei näe funktsiooni vajadust ettevõttes sarnaselt, siis võib see negatiivselt mõjuda nii ettevõtte enda kui ka suhtekorraldusfunktsiooni arengule.

5.4.3. Suhtekorralduse sidumine ettevõtte eduga – juhtide ja suhtekorraldajate nägemuse võrdlus

Antud alapeatüki eesmärgiks on analüüsida, kuidas ühtivad intervjuueeritavate vastused rääkides edust ja suhtekorraldusest ühes võtmes.

Suhtekorraldus aitab kaasa organisatsiooni efektiivsusele aidates organisatsioonil saavutada tema eesmärgid ning vastata oma tegevusega sihtrühmade ootustele. Halvad suhted aga võivad endaga kaasa tuua halva reklaami. Seega halvad suhted võivad

organisatsioonile raha maksma minna, kuigi head suhted siiski ei pruugi alati organisatsioonile raha sisse tuua (Gruning, Grunig & Ehling 1992).

Taaskord tuuakse analüüsis välja esmalt organisatsioonid, kus suhtekorraldaja ja ettevõtte juht on ühisel arvamusel ning seejärel organisatsioonid, kus juht ja suhtekorraldaja omavad antud teemal erinevat arvamust.

Radiolinja Eesti

Radiolinja Eesti mõlemad esindajad arvavad, et ettevõtte edu ja suhtekorraldus on omavahel vastastikusel seoses. Suhtekorraldust seostatakse eelkõige ettevõtte maine kujundamisega.

Tabel nr 26. Radiolinja Eesti - suhtekorraldus vs ettevõtte edu

Juhi tsitaat	Suhtekorraldaja tsitaat
<i>"Loomulikult - et kui rahval on arvamus, siis saab PRiga seda mõjutada. Et kui võtab ühiskondlikult hästi, tal on toredad inimesed jne. Et loomuliult see mõjutab valikuid ./../ Sisekommi pool samuti - raske on tööd teha muidu." (Radiolinja Eesti – juhatuse esimees)</i>	<i>„Kuigi ma arvan, et suhtekorraldus aitab kaasa ettevõtte edule, arvan ma ka seda, et tegelikult ei ole suhtekorraldaja alati kaasatud strateegiliste otsuste langetamise protsessidesse. Pigem on meil täidesaatev roll.“ (Radiolinja Eesti – suhtekorraldusjuht)</i>

Falck Baltics

Ka ettevõtte Falck Baltics esindajad arvavad ühtemoodi, et suhtekorraldus saab kaasa aidata ettevõtte edule. Sarnaselt Radiolinja Eestiga, seovad ka käesoleva ettevõtte intervjuueeritavad suhtekorraldust ja ettevõtte maine kujundamist rääkides suhtlemisest erinevate sihtgruppidega.

Tabel nr 27. Falck Baltics - suhtekorraldus vs ettevõtte edu

Juhi tsitaat	Suhtekorraldaja tsitaat
<i>„Parem müük, klientide rahulolu, kaubamärgi tuntus, ettevõtte maine.“ (Falck Baltics – juhatuse esimees)</i>	<i>„Suhtekorralduse roll juhtimisel on suur. Suhtekorraldaja teeb väga palju koostööd tippjuhiga.“ (Falck Baltics – avalike suhete direktor)</i>

EMT

Kolmas ettevõtte, kus suhtekorraldaja ja juht on ühel meelel suhtekorralduse ja ettevõtte edu positiivse seosega, on EMT. Nii ettevõtte juht kui ka suhtekorraldaja arvavad, et suhtekorralduse kasutamine igapäevatoos on ettevõtte üks edutegureid.

Tabel nr 28. EMT - suhtekorraldus vs ettevõtte edu

Juhi tsitaat	Suhtekorraldaja tsitaat
<i>„Ettevõtte igapäevane toimimine on taandatud suhtlustasandile, kui suhted avalikkusega, klientidega, konkurentidega on head, siis aitab see oluliselt kaasa ettevõtte igapäevategevusele. Järjepidev ja avatud suhtekorraldustegevus on üheks ettevõtte edukuse alustalaks. Seda enam, kui ettevõtte on turul kvaliteedi või teeninduse positsioneerinuga.“ (EMT - turundusdirektor)</i>	<i>„Olen laiendatud juhatuse liige ja seega saan paljudes küsimustes kaasa rääkida.“ (EMT – avalike suhete juht)</i>

Kahte järgmist ettevõtet – Skanska EMVd ja Rudus Eestit - iseloomustab asjaolu, et nii ettevõtte juht kui ka suhtekorraldaja on ühisel arvamusel, et ettevõtte edu ja suhtekorralduse vahel puudub otsene seos. Põhjusena tuuakse siinkohal välja, et ettevõttes pole olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta, kes antud teemaga igapäevaselt tegeleks, mistõttu ei peeta adekvaatseks nende kahe fakti omavahel seostamist.

Skanska EMV

Tabel nr 29. Skanska EMV - suhtekorraldus vs ettevõtte edu

Juhi tsitaat	Suhtekorraldaja tsitaat
<i>„Ma ei seoks ettevõtte edu suhtekorraldusega.“ (Skanska EMV – tehnikadirektor)</i>	<i>„Suhtekorraldaja peab viima ellu juhtimisotsuseid – teavitama ja selgitama oma töötajatele otsuste tagamaid, et need positiivselt vastu võetaks.“ (Skanska EMV – personalijuht)</i>

Rudus Eesti

Tabel nr 30. Rudus Eesti - suhtekorraldus vs ettevõtte edu

Juhi tsitaat	Suhtekorraldaja tsitaat
<i>„Kuna meil suhtekorraldaja ametikohta ettevõttes pole, siis me ettevõtte edu ka suhtekorraldusega ei seosta.“ (Rudus Eesti – juhatuse esimees)</i>	<i>„Otseselt siduda ei oskaks suhtekorraldust ja juhtimist. Mingi side on selle kahe asja vahel kindlasti olemas.“ (Rudus Eesti – betooni tootmisjuht)</i>

Kolmes järgmises ettevõttes – Optiroc, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg ning Teede REV-2 - leiab suhtekorraldusvaldkonna esindaja, et suhtekorraldus ja ettevõtte edu ei ole omavahel seotud, samas kui ettevõtte juht on täpselt vastupidisel arvamusel. Suhtekorraldajad toovad sellise suhtumise põhjendusena välja asjaolu, et neid ei kaasata strateegiliste otsuste langetamise protsessidesse.

Optiroc

Tabel nr 31. Optiroc - suhtekorraldus vs ettevõtte edu

Juhi tsitaat	Suhtekorraldaja tsitaat
<i>„Tuleb juba eelarve tegemise ajal määrata PR tegevusest saadav lisaväärtus/lisamüük ja siit ka lisakasum ja seda süstemaatiliselt jälgida koos tagasisidega PR-juhile“. (Optiroc - tegevdirektor)</i>	<i>„Juhtimine on rohkem juhi kohustus. Aga need väärtused, mis väljapoole läbi suhtekorralduse antakse, on olulise väärtusega ja kujundavad firma mainet. Tegelikult on suhtekorraldust ettevõttes raske mõõta, sest otsest kasu on raske märgata.“ (Optiroc – PR juht)</i>

Ehitusfirma Rand ja Tuulberg

Tabel nr 32. Ehitusfirma Rand ja Tuulberg - suhtekorraldus vs ettevõtte edu

Juhi tsitaat	Suhtekorraldaja tsitaat
<i>„Loomulikult - firma strateegiliste eesmärkides on see kinni. Iga mõju peab olema mõõdetav. Muidugi kliendirahulolu, kaadrivoolavus - need aitavad mõõta suhtekorraldustegevuse edukust.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg - ehitusjuht)</i>	<i>„Suhtekorralduse roll organisatsiooni juhtimisel ei ole eriti oluline, kuna me ei tegele sellega ettevõttes nii palju, et seda saaks eduga siduda.“ (Ehitusfirma Rand ja Tuulberg – sekretär)</i>

Teede REV-2

Tabel nr 33. Teede REV-2 - suhtekorraldus vs ettevõtte edu

Juhi tsitaat	Suhtekorraldaja tsitaat
<i>„Ettevõttest positiivse mulje loomine peaks igati edu soodustama.“ (Teede REV-2 - finantsdirektor)</i>	<i>„Otseselt mind suuremate otsuste langetamisse ei kaasata, kuid kui on tegemist suurema projekti või programmiga, mis on seotud suhtekorraldusega, siis küll.“ (Teede REV-2 – juhiabi)</i>

Eesti Põlevkivi

Eesti Põlevkivi on antud analüüsipunktis valmi ettevõtete seas ainulaadne, kuna ettevõtte juht on see, kes erinevalt suhtekorraldajast funktsiooni ettevõtte eduga ei seosta.

Tabel nr 34. Eesti Põlevkivi - suhtekorraldus vs ettevõtte edu

Juhi tsitaat	Suhtekorraldaja tsitaat
<i>„Suhtekorralduse otsest väärtust ettevõttele ei arvestata.“ (EP – finantsdirektor)</i>	<i>„Suhtekorraldajad kujundavad organisatsiooni identiteeti.“ (EP – pressiesindaja)</i>

Kokkuvõte

Üheksast analüüsitavast ettevõttest viies (Radiolinja Eesti, EMT, Falck Baltics, Skanska EMV, Rudus Eesti) langeb suhtekorraldusvaldkonna esindaja ja ettevõtte juhi arvamus suhtekorralduse seostamisest ettevõtte eduga kokku. Ühesõnaga, nii ettevõtte juhil kui ka suhtekorraldajal on valdkonna suhtes ühine nägemus ja ootused.

Problemaatiliseks võib aga nimetada neid organisatsioone, kus ettevõtte juhi ning suhtekorraldaja arvamused ettevõtte edu ja valdkonna seostamisel lähevad lahku. Neist ettevõtetest kolme suhtekorraldusvaldkonna esindaja (Optiroc, Ehitusfirma Rand ja Tuulberg, Teede REV-2), erinevalt juhust, ei näe suhtekorraldusel ja ettevõtte edul märkimisväärselt seost olevat. Siinkohal tekib küsimus, miks antud ettevõtete suhtekorraldajad ei väärtusta enda tööd ning võtavad pigem tagasihoidliku rolli. Põhjus võib peituda ka selles, et antud loetelust kahes ettevõttes – Teede REV-2 ning Ehitusfirma Rand ja Tuulberg - ei ole olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta, mistõttu suhtekorraldaja ei omasta ka endale väga suurt rolli ettevõtte juhtimisel. Sellisel juhul aga tekib küsimus, et kui juht seob suhtekorraldust ettevõtte eduga, siis miks ei ole antud ettevõtetes eraldi suhtekorraldaja ametikohta loodud.

Teine omapärane tulemus antud valimis on Eesti Põlevkivi juhi ja suhtekorraldusvaldkonna esindaja lahkarvamus, kus suhtekorraldaja on kindel, et valdkond ja ettevõtte edu on omavahel otseselt seotud, kuid ettevõtte juht siiski neis kahes ühisosa ei leia. Tulemus on omapärane just seetõttu, et Eesti Põlevkivi näol on tegemist valimi ainukese ettevõttega, kus on olemas terve avalike suhete osakond.

6. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Alljärgnevalt on kirjas käesoleva uuringu järeldused vastavalt bakalaureusetöö olulisimatele uurimisküsimustele.

1. Kuidas suhtekorraldajad hindavad suhtekorralduse vajadust ettevõttes?

Suhtekorraldusvaldkonna esindajad hindavad suhtekorralduse vajadust ettevõttes üldjoontes suureks - valimis on ülekaalukalt ettevõtte, kus peetakse oluliseks suhtekorralduse ülesannete kasutamist ettevõtte igapäevatoos. Taoline tendents on positiivne, kuna käesolevas uuringus pooltes ettevõtetes puudub eraldi suhtekorraldaja ametikoht ning positiivne suhtumine funktsiooni vajadusse võib ehk tulevikus tuua kaasa ka suhtekorralduse plaanipärasema ja strateegilisema kasutuse nendes ettevõtetes.

Bledi suhtekorraldusmanifesti (2002) kohaselt seisneb funktsiooni vajadus peamiselt selles, et suhtekorraldaja lisab juhtimisprotsessi vaatenurga, mis toob kaasa laiemad sotsiaalsed teemad. Suhtekorraldaja omapära seisneb selles, et ta oskab organisatsiooni vaadata väljaspool ettevõtet oleva inimese pilgu läbi.

Uuringus oli ka suhtekorraldusvaldkonna esindajaid, kes pidasid suhtekorralduse rolli ettevõttes väikeseks ning kes ei leidnud põhjust olukorra muutmiseks. Siiski ei olnud nende seas ühtegi vastajat, kes oleks ka ise põhitööna suhtekorraldajana töötanud. On mõnevõrra ootuspärane, et suhtekorraldusvaldkonna esindaja ei väärtusta funktsiooni kõrgelt ettevõttes, kus ei ole selleks loodud eraldi ametikohta.

Selleks, et leida põhitendentsid suhtekorralduse vajaduse mõtestamisel ettevõttes, võiks läbi viia seda aspekti puudutava laiema uuringu. Käesolevas bakalaureusetöös siiski väga selgeid vastasleere antud küsimuses ei kujunenud.

- Kuidas defineerivad suhtekorraldajad suhtekorraldust?

Nii nagu teorias on palju erinevaid suhtekorralduse definitsioone, pakkusid ka suhtekorraldusvaldkonna esindajad igaüks välja omalaadse definitsiooni. Kokkuvõttes mainiti ära kõik teooriates enimkorduvad terminid, milleks olid planeeritus, suhted sihtgruppidega, kahesuunalisus ning juhtimisfunktsioon. Siiski oli ka definitsioone, kus ei leidunud ühtegi teooriaga kattuvat märksõna. Samas on tähelepanuväärne asjaolu, et defineerimisel ei eristunud omavahel suhtekorraldusvaldkonna esindajate definitsioonid vastavalt sellele, kas ettevõttes on või ei ole olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht.

Käesolevas küsimuses on aga oluline vaadata ka seda, milliseid termineid suhtekorraldusvaldkonna esindajad lisaks teooriale ise välja tõid. Üheks peamiseks tendentsiks oli suhtekorralduse jagamine ettevõtte sise- ja väliskommunikatsiooniks ja üldisemalt selle sidumine informatsiooni haldamisega. Lisaks sellele peeti oluliseks välja tuua suhtekorralduse seostamist mainekujunduse, reklaami ja turundusega. Siinkohal võib definitsioonides tuua paralleele suhtekorraldaja ametiülesannetega. Üks põhjus võib peituda selles, et mitmed käesoleva valimi suhtekorraldusvaldkonna esindajad paiknevad turundusüksuses ning ka nende tööülesannete seas on seega tihtipeale turundusvaldkonna ülesandeid. Taoline kahe valdkonna sidumine on viinud selleni, et antud valimi suhtekorraldajad peavad turundustegevust üheks osaks suhtekorraldusest, mistõttu ka definitsiooni tuuakse sisse turunduse aspekte. Mainekujundus, ühe enim kordunud terminina suhtekorraldajate definitsioonides, on märgiks sellest, et suhtekorraldajad väärtustavad oma tööd just selles valdkonnas, mis on laiemalt kõigile näha ja kergesti mõõdetav.

- Kuidas suhtub suhtekorraldaja oma tööülesannete jaotusesse ja töökorraldusse?

Ettevõtetes, kus suhtekorraldaja ametikohta eraldi olemas pole, toodi välja, et kahe erineva valdkonna tööülesannetega korraga tegelemine võib viia olukorrani, kus aeg-ajalt kumbki valdkond ei saa piisavalt tähelepanu. Seega võib siinkohal märgata mõningast rahulolematust tööülesannete jaotusega ettevõtetes, kus eraldi suhtekorraldaja ametikohta

olemas pole. Ülejäänud ettevõtetes suhtusid suhtekorraldajad tööülesannete jaotusesse positiivselt.

Valdkonna esindajate arvuga ettevõttes olid suhtekorraldajad üldjoontes rahul, rohkem oleks soovinud inimesi funktsiooniga ettevõttesse tegelema vaid valimi kaks ettevõtet. Üllatuslikult oli üheks neist ettevõtetest Eesti Põlevkivi, mis on käesolevas uuringus ainuke avalike suhete osakonnaga ettevõte, kus töötab kolm inimest.

Vaadates äriettevõtete suhtekorraldusvaldkonna esindajate ametiülesandeid, siis kõige rohkem on levinud meediasuhete koordineerimine, sõnumite koostamine ja vahendamine, sisekommunikatsiooni organiseerimine, avalike ja ühiskondlike suhete haldamine, lisaks sellele tegeletakse aktiivselt ka sponsorlusega seotud teemadega ning erinevate ürituste korraldamisega. Võrreldes teoreetiku Wilcox'i (1999) suhtekorraldajate ametiülesannete loeteluga, ei maininud käesoleva valimi ettevõtete suhtekorraldajad kordagi, et nad tegeleksid uuringute läbiviimise või rahvusvaheliste suhetega. Antud tulemustest võib kokkuvõtlikult järeldada, et peamiseks tegevusteks suhtekorraldusvaldkonnas on sisekommunikatsiooni juhtimine ning meediasuhtlus.

Lähtudes Dozier'i (1995) suhtekorralduse rollide mudelist, on käesoleva uuringu valimisse sattunud ettevõtetes peamiselt levinud kaks rollitüüpi. Esiteks, avalike suhete juht, keda kaastakse ettevõtte otsustusprotsessidesse ning kelle näol on organisatsioonis tegemist suhtekorralduse eksperdiga, kelle ülesandeks on erinevate kommunikatsiooniprogrammide juhtimine. Teiseks levinud rolliks antud valimis on kommunikatsiooni vahendaja roll, kelle näol on samuti tegemist ettevõtte kommunikatsiooniekspertiga, kuid keda otsuste langetamise protsessi ei kaasata. Suhtekorraldusvaldkonna arengu seisukohalt on tegemist väga positiivse tendentsiga, kuna võrdlemisi vähe kasutati valimis olevates ettevõtetes avalike suhete tehnikuid ning meediasuhete spetsialiste ning suurema osakaalu moodustasid suhtekorralduseksperdid. Samas tuleb siinkohal arvesse võtta ka ettevõtte spetsiifikat ning suurust. Grunig'i ja McElreath'i läbiviidud uuringu (Wilcox 2001) kohaselt kaastakse just suuremates organisatsioonides suhtekorraldaja juhtimisprotsessi sagedamini kui väikestes

organisatsioonides. Taolist tendentsi kinnitab ka käesolev uuring, kus strateegiliste otsuste langetamise protsessi kaasati pigem suuremamõõtmeliste ettevõtete suhtekorraldusvaldkonna esindajaid.

2. Kuidas on suhtekorraldajad rahul suhtekorraldusfunktsiooni paiknemisega ettevõtete struktuuris?

Käesoleva valimi ettevõtetes on kasutusel kaks erinevat suhtekorraldusfunktsiooni paigutusviisi – suhtekorraldusvaldkonna esindaja allub otseselt juhatuse esimehele või kuulub turundusüksuse koosseisu. Taoline funktsiooni paigutamine ettevõtetes on levinud ka maailmapraktikas, sellele viitab Äripäeva Käsiraamat (1999).

Enamik ettevõtete suhtekorraldusvaldkonna esindajatest alluvad juhatuse esimehele, mis erinevate teooriate kohaselt on suhtekorraldaja asetuseks ettevõttes parim, kui mitte ainuõige koht. Siiski on käesoleva valimi ettevõtete puhul oluline arvestada asjaolu, et täpselt pooltes organisatsioonides ei ole olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta ning antud funktsiooni täidavad töötajad oma tegelikule ametikohale lisaks. Seega on suhteliselt ootuspärane, et sekretäri või personaliosakonna juhi otseseks ülemuseks on ettevõtte juhatuse esimees.

Organisatsioonide suhtekorraldusvaldkonna esindajad pidasid olulisimaks just seda, kuidas on ametisuhted välja kujunenud igapäevatoos, mitte seda, kuidas ametlikult kirjas on. Seega on mitteametlikud suhted ettevõtte juhatuse esimehega tihedad ka nendel suhtekorraldajatel, kes ettevõtte tippjuhi otsealluvuses ei tööta. Turundusüksuse koosseisus olevad suhtekorraldajad pidasid sellist olukorda ettevõtte seisukohalt pigem positiivseks, kuna seeläbi on ettevõtte struktuur selgem ning hea koostööd teha turundusvaldkonna ametnikega.

Kokkuvõttes võib öelda, et kõik intervjuueeritavad olid suhtekorraldusfunktsiooni paigutusega ettevõtte struktuuris rahul ning hetkel valitseva olukorra muutmiseks põhjust ei näinud.

a. Kuidas on ettevõttes kujunenud suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõtt?

Kõigis valimis olnud ettevõtetes, kus on olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht, võeti suhtekorraldusfunktsioon kasutusele 90ndate aastate keskpaigas. See on periood, mil ka teooria järgi oli Eestis märgata PR-teenuste nõudluse tõusu (ÄK 1999). Enne suhtekorralduse teadlikumat kasutuselevõttu tegelesid funktsiooni ülesannete täitmisega ettevõtte juhid, kelle peamiseks ülesandeks antud valdkonnas on tänapäeval jäänud ettevõtte esindamine avalikkuses.

Võrreldes teoorias väljatoodud põhjustega, mõjutasid käesoleva uuringu ettevõtetes suhtekorraldusfunktsiooni kasutuselevõttu järgmised tegurid: organisatsiooni areng ja muutused organisatsiooni sees, uute turgude vallutamine, uute projektide elluviimine, muutused ühiskonna trendides, uute toodete turuletoomine ning suurenenud avalikkuse huvi. Ettevõtteid, kus puudub eraldi suhtekorraldaja ametikoht, iseloomustab enim asjaolu, et funktsiooni kasutuselevõtu lülitamine igapäevatöösse kujunes ajapikku ning järkjärgult.

Võrreldes teooriaga ei ajendanud aga ettevõtteid funktsiooni kasutusele võtma kriisisituatsioonid ega sponsorlus ja heategevusprojektid. On positiivne, et kriisisituatsioonid ei olnud põhjuseks, miks ettevõtted hakkasid suhtekorraldust kasutama - efektiivsem on probleeme ennetada, kui hiljem neid lahendada.

3. Kas suhtekorraldajad seovad suhtekorraldust ettevõtte eduga?

Suhtekorralduse seostamisel ettevõtte eduga jagunesid organisatsioonide suhtekorraldusvaldkondade esindajate arvamused võrdselt kaheks. Suhtekorraldust seovad ettevõtte eduga ülekaalukalt nende ettevõtete suhtekorraldajad, kus vastava valdkonna ametikoht on eraldi olemas ning vastupidi – suhtekorraldust ja ettevõtte edu ei seo ettevõtted, kus pole olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta. Valdkonna esindajad, kes igapäevaselt töötavad suhtekorraldajatena, peavad funktsiooni seega üheks osaks

juhtimisest, mida kinnitab ka suhtekorraldajate kaasatus strateegiliste otsuste langetamise protsessi.

On positiivne, et suhtekorraldusvaldkonna esindajaid kaastakse juhtimisse ning et suhtekorraldajad ise enda eriala nii palju väärtustavad, et seda ettevõtte eduga seostavad. Ka Grunig'i (1992) kohaselt aitab suhtekorraldus kaasa organisatsiooni efektiivsusele luues kvaliteetseid ja pikaajalisi suhteid strateegiliste sihtrühmadega, kuid selleks peab suhtekorraldusvaldkonna esindaja kuuluma juhtkonna koosseisu. Kas taoline tendents iseloomustab ka teisi Eesti äriettevõtteid, võiks olla juba edasise uuringu teemaks.

4. Kas suhtekorraldaja ja juht näevad suhtekorraldusfunktsiooni ettevõttes ühtemoodi?

Kolme erineva analüüsipunkti lõikes, milleks olid suhtekorralduse defineerimine, funktsiooni vajaduse määratlemine ning suhtekorralduse sidumine ettevõtte eduga, kattusid ettevõtete juhi ja suhtekorraldusvaldkonna esindaja arvamused täies mahu kahel organisatsioonil. Nendeks ettevõteteks olid Radiolinja Eesti ja EMT. Positiivne on aga ka asjaolu, et arvamused läksid kõigis kolmes aspektis täielikult lahku vaid kahel uuringus osalenud ettevõttel – Teede REV-2 ning Ehitusfirma Rand ja Tuulberg. Neid ettevõtteid iseloomustab ka asjaolu, et neis ei ole olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta.

- Kuidas juhid ja suhtekorraldajad mõtestavad suhtekorralduse definitsiooni?

Suhtekorraldajate ja juhtide definitsioonid suhtekorraldusest langesid üldjoontes väga vähe kokku, suuremal osal intervjuueeritavatest puudus ühisosa täiesti. Omavahel kõige sarnasema definitsiooni andsid ettevõtte Radiolinja Eesti esindajad, vähesel määral ka veel kahe ettevõtte intervjuueeritavad.

Kuigi definitsioonid olid omavahel suhteliselt erinevad, võis märgata tendentsi, et nii suhtekorraldajad kui ka juhid jagavad suhtekorralduse kaheks valdkonnaks – sise- ja väliskommunikatsiooniks. Taoline ettevõttesisene definitsioonide erinevus viitab sellele,

et funktsiooni osatähtsust, eesmäärke ja rolli võidakse antud valimi ettevõtetes tihtipeale näha erinevalt. Seda, kui palju ning millistes aspektides erinevused esinevad, võiks olla edasiste uuringute teema.

Üllatav on aga antud tulemuse puhul see, et arvamus suhtekorraldusest ei lange kokku ka ettevõtetes, kus suhtekorraldaja ametikoht on eraldi olemas ning kus suhtekorraldaja kaasatakse ka strateegiliste otsuste langetamise protsessidesse. Taolise kriitilise momendi olemasolu või puudumist võiks uurida ka teistes Eesti äriettevõtetes.

- Kuidas hindavad juhid ja suhtekorraldajad suhtekorralduse vajadust ettevõttes?

Suhtekorraldajate ja juhtide nägemus funktsiooni vajadusest langes kokku vaid napilt üle poolte juhtudel. Siinkohal suurt erisust ettevõtete vahel, kus on olemas või ei ole olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta, ei olnud.

Omapärane on tulemus kahes ettevõttes, kus suhtekorraldaja ametikohta eraldi olemas ei ole ning kus valdkonna esindaja arvates on suhtekorraldus ettevõttes vajalik, kuid juhi arvates mitte. Sarnane olukord on ka kahes ettevõttes, sh Eesti Põlevkivi, kus suhtekorraldaja ametikoht on olemas – juhi vastustest võib välja lugeda mõningaid negatiivseid aspekte suhtekorralduse vajadusest, samas kui suhtekorraldusvaldkonna esindaja suhtub funktsiooni läbinisti positiivselt. Taoline tulemus on aga siinkohal üllatav, kuna Eesti Põlevkivi on ainuke valimis olev ettevõte, kus on olemas suhtekorraldusosakond.

Ka Newsom (1993) väidab, et kahjuks on nii suhtekorralduse funktsioon kui ka väärtused organisatsioonide juhtkondade poolt sageli halvasti mõistetud. Seetõttu peavad suhtekorralduspraktikud mõistma ja oskama vastata selle valdkonna levinud väärarusaamadele, et parandada vigu ja vältida valesid ootuseid. Kui ettevõtte juht ja suhtekorraldaja ei näe funktsiooni vajadust ettevõttes sarnaselt, siis võib see negatiivselt mõjuda nii ettevõtte enda kui ka suhtekorraldusfunktsiooni arengule. On oluline, et suhtekorraldajad teeksid juhtkonnale valdkonda puudutavat selgitustööd ning et mõlemad

oleksid teadlikud teineteise suhtumisest funktsiooni. Tulevastes uuringutes võiks vaadata, mis konkreetselt põhjustab valdkonna esindaja ning ettevõtte juhi arvamuste erinevuse rääkides suhtekorraldusfunktsiooni vajalikkusest ettevõttes.

- Kas juhid ja suhtekorraldajad näevad suhtekorraldust ettevõtte edu tegurina?

Väikese ülekaaluga on valimis ettevõtted, kus suhtekorraldaja ja juhi arvamus langeb kokku teemal, kas ettevõtte edu ja suhtekorraldust saab omavahel siduda. Pigem seovad ettevõtte edu ja suhtekorraldust ettevõtted, kus on olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht. Seega on nii ettevõtte juhil kui ka suhtekorraldusvaldkonna esindajal nendes organisatsioonides ühesugune nägemus suhtekorraldusest ettevõttes.

Ettevõtteid, kus juhi ja suhtekorraldaja arvamused antud teemal lahku lähevad, iseloomustab asjaolu, et just suhtekorraldajad on need, kelle arvates ei saa ettevõtte edu ja suhtekorraldust omavahel otseselt siduda. Selline vastuste konflikt tõstatab aga küsimuse, miks suhtekorraldusvaldkonna esindajad ei hinda enda tööd nii kõrgelt, et nad seda seoks ettevõtte eduga. Lisaks sellele tõstatab see konflikt ka teise küsimuse: kui juht väärtustab suhtekorraldusfunktsiooni nii kõrgelt, siis miks ei plaani ta ametisse võtta eraldi suhtekorraldajat.

7. KOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöö koostamise peamisteks eeldusteks oli, et suhtekorraldaja roll ei ole eraettevõtetes tihtipeale konkreetset määratletud ning et ettevõtte juht ja suhtekorraldaja näevad suhtekorraldusfunktsiooni erinevalt. Töö eesmärgiks oli vaadelda, kuidas suhtekorraldajad suhtekorralduse rolli ettevõttes näevad ning kuidas on alalüüsitavates ettevõtetes omavahel seotud suhtekorraldus ja juhtimine. Lisaks sellele uuriti ka juhtide ja suhtekorraldajate funktsiooni nägemust saamaks mõnevõrra terviklikumat vaatepilti suhtekorraldusest Eesti äriettevõtetes.

Töö valimis olid Äripäeva edukate ettevõtete Top 100st kümne organisatsiooni suhtekorraldusvaldkonna esindajad. Uurimismeetoditeks olid struktureeritud lühiintervjuu ning ankeetküsimustik. Kokku sattus valimisse viis ettevõtet, kus oli olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht ning viis ettevõtet, kus eraldi PR-töötaja ametikohta loodud polnud. Taoline jaotus andis hea võimaluse proportsionaalselt uurida funktsiooni kasutamise eripärasid ja traditsioone erinevates ettevõtetes.

Uuringu tulemustest selgus, et üldjoontes olid suhtekorraldajad organisatsioonis hetkel valitseva olukorraga rahul ning muudatusteks vajadust ei leidnud. Valdav oli positiivne suhtumine suhtekorraldusfunktsiooni kasutamisse, vaatamata sellele, kas ettevõttes oli olemas eraldi suhtekorraldaja ametikoht või mitte.

Kuigi uuringus osalenud ettevõtted olid erinevad, võib välja tuua neis kõigis üldjoontes esindatud olnud suhtekorraldaja profiili. Suhtekorraldusvaldkonna esindajad on peamiselt ettevõtte tippjuhi otsealluvuses ning neid nähakse ettevõttes pigem oma ala spetsialistidena, keda aeg-ajalt kaasatakse ka strateegiliste otsuste langetamise protsessidesse, kui vaid taktikaliste ülesannete täitajatena. Suhtekorraldajaid peetakse sise- ja/või väliskommunikatsiooni koordineerijateks ning ettevõtte maine kujundajateks. Valdkonna esindajad, keda kaasatakse ka strateegiliste otsuste langetamise protsessidesse, seovad funktsiooni ettevõtte eduga.

Juhtide ja suhtekorraldajate nägemused ühes ja samas ettevõttes olid analüüsitud punktides tihtipeale erinevad. Kui aga suhtekorraldusvaldkonna esindaja ja ettevõtte juht ei näe suhtekorraldust ettevõttes sarnaselt, võib see mõjuda nii ettevõtte enese kui ka funktsiooni arengule negatiivselt. Erinevad ootused võivad viia kahe osapoolle konfliktini.

Üks suurimaid konflikte peitus suhtekorralduse ja edu seostamisel nendes ettevõtetes, kus suhtekorraldaja ametkohta eraldi olemas polnud. Antud ettevõtetes oli suhtekorraldusvaldkonna esindaja see, kelle arvates funktsioon ei olnud ettevõtte eduteguriks, samas kui juhid olid antud teemal vastupidisel arvamusel. Siinkohal tekib kaks küsimust. Esiteks, kui juht väärtustab suhtekorraldust kõrgelt, siis miks suhtekorraldaja seda arvamust ei jaga, vaid alahindab enda tööd ning teiseks, kui juht hindab suhtekorraldusvaldkonda nii kõrgelt, et seostab seda ettevõtte eduga, siis miks ei ole ettevõttes olemas eraldi suhtekorraldaja ametikohta. Nendele küsimustele võiks vastused leida juba edaspidistes uuringutes. Siinkohal tuleb aga meeles pidada, et antud tendentsid on omased just käesoleva uuringu ettevõtetele ning neid ei tohiks ilma põhjalikemate uuringuteta teistele Eesti äriettevõtetele üle kanda.

Antud bakalaureusetöö puhul on tegemist nn jätkutööga, mille esimene osa valmis 2004. aasta kevadel, kui Kaspar Jänes tegi bakalaureusetöö teemal „Juhtide nägemus suhtekorralduse rollist edukates äriettevõtetes“. Käesoleva bakalaureusetöö laiemaks eesmärgiks on välja tuua tendentse suhtekorraldusfunktsiooni kasutamistrendidest Eesti äriettevõtetes ning panna alus edasisteks uuringuteks samas valdkonnas.

8. SUMMARY

The title of this thesis is “Public relations in Estonian private companies”. The main presumption when making this research was that the role of the public relations representative (PRR) is often very broadly and insufficiently defined in private companies. Quite often the manager and the actual PRR see these duties and obligations differently. My goal for this research was to look into how the PRR sees its role in the company and how good is the communication between PRR and the management inside the company. I also looked into how PRR’s and managers see the function of PR in private companies in order to get a better understanding of the PR field in Estonia.

The sample contained representatives from ten companies in the Top100 most successful companies according to Estonian business newspaper “Äripäev”. The main research method was structured interview and questionnaire. Of the ten companies who participated in this survey, five had PRR position and in other five the role had been given to an official of another position. This made it easier to analyze the position, its use and traditions for different companies.

Research showed that the majority of PRR’s were satisfied with the situation inside their organization and did not think that there is sufficient need for change. Most companies have a positive attitude towards using public relations personnel, that among the companies who actually use PRR and the ones who don’t.

Although the companies who participated in this research had different structures, they all had PRR represented in one form or another (some of them had actual PRR personnel - others did not). The overall profile of a PRR is the following. PRR would respond directly to company’s management. They are seen as professionals in their field, and are asked to help with processing strategic decisions not just standard PRR responsibilities. PRR personnel often think of themselves as inside and outside communications

coordinators and image creators for the company. PRR's who deal with strategic roles tie the function with company success.

Quite often managers and PRR see similar aspects & functions of the field differently. That can be negative for the company's functioning and development. Different expectations may bring the manager and PRR to a conflict.

The biggest conflict relating PRR to success concerns companies who do not have an actual PRR person. The companies that had the role of the PRR given to an official of another position, thought that having actual PRR person would not make the company more successful, at the same time managers did not see it the same way. It raises two questions. First, if the manager thinks highly about PR, why does PRR not agree and underestimate his/her work. If the manager thinks high of PR and sees the connection between public relations and company's success why has not an actual PRR position been established. At the same time we cannot forget that these characteristics only describe companies who participated in this survey and should not be broadened to other Estonian businesses.

This bachelor's thesis is the second part of a more thorough research – the first part of it was completed by Kaspar Jänes in the spring of 2004. It was called “Managers view of PRR's role in successful businesses”. This bachelor's thesis shows how PRR functions are being used in Estonian businesses and shows ways of doing more researches on this area.

9. KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, R. (2001). Juhtimise alused. Tallinn: Külim.
- Alas, R. (2001). Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
- Ball, N. (1984). Administering. C. Burger (toim.). Inside Public Relations. US: Longman, 310-317.
- Budd, J. F. Jr. (2003). Public Relations is the architect of its future: counsel or courtier? Pros offer opinions. Public Relations Review, 29, 375-383.
- Dozier, D. M. & L. A. Grunig. (1992). The Organization of the Public Relations Function. Grunig, J. E. (toim.). Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 395-418.
- Dozier, D. M. & L. A. Grunig & J. E. Grunig. (1995). Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Graham, J. D. (1997). Making the CEO the Chief Communications Officer: Counseling Senior Management. Caywood, C. L (toim.). The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications. New York, 274-285.
- Gregory, A. (2001). Public relations and management. A. Theaker. The Public Relations Handbook. London: Outledge London, 35-51.
- Grunig, J. E. (1992). What Is Excellence in Management? Grunig, J. E. (toim.). Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 219-250.
- Grunig, J. E. & L. A. Grunig. (1992). The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners. Grunig, J. E. (toim.). Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 285-326.

- Grunig, L. A. & J. E. Grunig & W.P. Ehling. (1992). What Is an Effective Organization? Grunig, J. E. (toim.). Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 65-90.
- Heide, K. (tõlkija). (1997). Avalikud suhted – mis need on? Tallinn: Virgela.
- Hutton, J. G. (2001). Defining the Relationship Between Public Relations and Marketing. Public Relations' Most Important Challenge. Heath, Robert L. (toim.). Handbook of Public Relations. Robert Sage Publications, Inc, 205-214.
- Jänes, K. (2004). Juhtide nägemus suhtekorralduse rollist edukates äriettevõtetes. Bakalaureusetöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool, Tartu.
- Lauristin, Marju. (1999). Avalikkussuhted ja demokraatlik ühiskond. Äripäeva Käsiraamat. Tallinn: Äripäeva kirjastus, 1-6.
- Newsom, D & A. Scott & J. V. Turk. (1993). This is PR The realities of Public Relations. Wadsworth publishing company.
- O'Neil, J. (2003). An investigation of the sources of influence of corporate public relations practitioners. Public Relations Review, 29, 159-169.
- Past, A. (2005). Juhtimine ja suhtekorraldus: meelespealilledega tass: pastische. Tallinn: Pegasus.
- Quirke, B. (1995) Internal Communication. N. A. Hart (toim.). Strategic Public Relations. London, Macmillan Press LTD, 71-94.
- Siimon, A. & K. Türk. (2003). Juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Tampere, K. (2003). Public Relations in a Transition Society 1989-2002. Using a Stakeholder Approach in Organisational Communications and Relations Analyses. Tartu: Tartu University Press.
- Theaker, A. (2001). The Public Relations Handbook. London: Outledge London.
- Tuulik, K. (2004). Rahvusvaheline tippjuhiuuring Eestis. R. Vetik (toim.). eesti sotsiaalteaduste aastakonverents IV. Tallinn: TPÜ Kirjastus, 196-197.
- Van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. Public Relations Review, 30, 123-143.
- Van Ruler, B. & D. Verčič. (2002). The Bled Manifesto on Public Relations. Ljubljana: Pristop Communications.

- Wilcox, D. L. & P. H. Ault & W. K. Agee & G. T. Cameron. (2001) Essentials of Public Relations. US: Longman.
- Wreford, A. (1995). Planning for Corporate Communications. N. A. Hart (toim.). Strategic Public Relations. London, Macmillan Press LTD, 10-23.
- Äripäeva Käsiraamat. (1999). Tallinn: Äripäeva kirjastus.

10. LISAD

LISA 1: Intervjuu suhtekorraldajale või vastava valdkonna esindajale

1. Milline on suhtekorralduse roll ettevõttes?

- 1.1. Milline näeb välja teie tavaline tööpäev?
- 1.2. Kuidas te defineeriksite suhtekorraldust?
- 1.3. Milline on suhtekorralduse roll organisatsioonis?
- 1.4. Kuidas te hindate suhtekorralduse vajadust organisatsioonis?
- 1.5. Kes tegelevad organisatsioonis suhtekorraldusega?
- 1.6. Millised on PR töötajate/ töötaja/ või vastavaid ülesandeid täitvate inimeste ülesanded?
- 1.7. Kui palju üldse ollakse organisatsiooni teistes osakondades suhtekorraldusest enda organisatsioonis teadlik? Kui paljud organisatsioonisiselt pöörduvad selle osakonna/inimese poole oma või ettevõtte eesmärkide täitmiseks?
- 1.8. Milline on PR-firma roll suhtluses?

2. Milline on suhtekorralduse süsteem ettevõttes?

- 2.1. Kas te olete osakonna struktuuriga rahul? (juhul kui on olemas osakond)
 - 2.1.1. Võiks olla rohkem töötajaid/vähem? Parema ülesannete jaotus jne?
- 2.2. Kuidas kujundati / kujunes ja miks nii?
- 2.3. Kas te olete suhtekorralduse paigutusega organisatsioonis rahul või võiks see nt mujal paikneda?
- 2.4. Kes on organisatsiooni sihtrühmad ning milline näeb välja organisatsiooni ja sihtgruppide vaheline kommunikatsioon?

3. Millised on suhtekorraldaja ja juhi vahelised suhted?

- 3.1. Mida te arvate, et juht arvab suhtekorraldusest?
 - 3.1.1. Kui lähedal on suhtekorraldaja juhile?
 - 3.1.2. Aga mitteametlikult?
- 3.2. Milline on suhe tippjuhiga?
- 3.3. Milline on suhe juhtkonnaga?
- 3.4. Milline on suhtekorraldaja osa/roll organisatsiooni juhtimisel?

LISA 2: Ankeet suhtekorraldajale või vastava valdkonna esindajale

Tere!

Palume Teil vastata järgmistele küsimustele, et intervjuu võtaks vähem aega.
Kui täidate arvutis, siis märkige valikvastused näiteks bold'i.

Aitäh!

1. Kellega te organisatsioonist teete kõige enam koostööd?

.....
.....
.....

2. Kas on koostatud PR-strateegia?

Jah ☐ Ei ☐

Kui "jah", siis palun vastake küsimusele 2.1.:

2.1. Kui tihti seda muudetakse ja kes tegeleb selle koostamise ning muutmisega?

.....
.....
.....

3. Kas püstitatakse suhtekorralduse lühiajalisi/pikaajalisi eesmärke?

Lühiajalisi ☐ Pikaajalisi ☐ Mõlemaid ☐ Kumbagi ☐

4. Kas suhtekorraldaja (vastava valdkonna esindaja) kaasatakse strateegiliste otsuste langetamise protsessidesse?

Jah ☐ Ei ☐

5. Millised peaksid olema suhtekorraldaja oskused (märkige kuni 5 oskust)?

.....
.....
.....

6. Millised peaksid olema suhtekorraldaja isikuomadused (märkige kuni 5 omadust)?

.....
.....
.....

7. Millised on teie tööülesanded?

8. Millised võiksid olla teie igapäevased ülesanded lisaks eelnevale?

8.1. Kui on olemas osakond, siis millised on teiste sealsete töötajate ülesanded?

8.2. Mille poolest nende tööülesanded erinevad?

9. Kas suhtekorraldustegevust saab siduda ettevõtte eduga (näiteks kasumiga)?

Jah ☐ *Ei* ☐

9.1. Kui „jah“, siis kuidas?

10. Kas arvestatakse suhtekorralduse otsest väärtust ettevõttele, mõõdetakse seda?

Jah ☐ *Ei* ☐

10.1. Kui „jah“, siis kuidas?

LISA 3: Kontakteerunud ettevõtted

Järgnevalt on ära toodud kõik Äripäeva top 100 esimese poole ettevõtted, kellega uuringu läbiviijad kontakteerusid. Tumedas trükis on need 10 organisatsiooni, kes uuringus osalesid.

1. Tele 2 Eesti AS	Tallinn	Telekommunikatsioon
2. Radiolinja Eesti AS	Tallinn	Telekommunikatsioon
3. Wendre AS	Pärnu mk	Tekstiilitööstus
4. Teede REV-2 AS	Tallinn	Teede ehitus
5. Lukoil Eesti AS	Tallinn	Kütuse jae- ja hulgimüük
6. EMT AS	Tallinn	Telekommunikatsioon
7. Pärnu Linavabrik OÜ	Pärnu	Tekstiilitööstus
8. ES Sadolin AS	Tallinn	Ehitusmaterjalide tootmine
9. TREF AS	Tartu	Teede ehitus
10. Paikuse Saeveski	Pärnu mk	Saematerjali tootmine ja müük
11. Kodumajatehase AS	Tartu	Ehitus
12. Alvigo AS	Tallinn	Autoveod, juveelitoodete tootmine
13. Levadia OÜ	Harju mk	Valtsmetallide eksport-import, transport
14. Norma AS	Tallinn	Autode turvasüsteemide valmistamine
15. Russian Estonian Rail Services AS	Tallinn	ekspedeerimine
16. Harju Elekter AS	Keila	Elektriseadmete valmistamine
17. OG Elektra AS	Rakvere	Toidukaupade jaemüük kaupluses
18. Imavere Saeveski AS	Järva mk	Saematerjali tootmine
19. Optiroc AS	Tallinn	Ehitusmaterjalide tootmine
20. Ehitusfirma Rand ja Tuulberg AS	Tartu	Ehitus
21. Skanska EMV AS	Tallinn	Ehitus
22. Hansapank AS	Tallinn	Finantsvahendus
23. Krimelte OÜ	Tallinn	Ehitusmaterjalide tootmine
24. Merko Ehitus AS	Tallinn	Ehitustegevus, kinnisvaraarendus
25. Rudus Eesti AS	Harju mk	Ehitusmaterjalide tootmine

26. Horizon Tselluloosi ja Paberi AS Kehra Paberi tootmine
27. Tallink Grupp AS Tallinn Reisijate merevedu, laevade rent, agenteerimine
28. Magnum Medical AS Tallinn Ravimite ja muude apteegikaupade hulgimüük
29. FSS Plywood AS Valga mk Spooni ja vineeri tootmine
30. Merco AS Tallinn Seadmete, tarvikute ja määrdeainete müük
31. Eesti Raudtee AS Tallinn Reisi- ja kaubavedu raudteel
- 32. Falck Baltics AS Tallinn Valdusfirma**
33. Viru Keemia Grupp AS Jõhvi Keemistööstus
- 34. Eesti Põlevkivi AS Jõhvi Maavarade kaevandamine**